



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

**REDISEÑO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA PARA
REDUCIR LA MOROSIDAD DE LA EP-EMAPA-A.**

AUTOR:

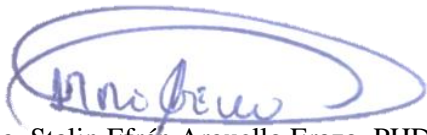
ÁNGEL ALEXANDER TADAY MOROCHO

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Ángel Alexander Taday Morocho, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, PHD.
DIRECTOR TRIBUNAL



Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ángel Alexander Taday Morocho, declaro que el presente trabajo es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citadas y referenciadas.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 02 de Julio de 2019



Ángel Alexander Taday Morocho

CC: 060478076-7

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación, lo dedico a Dios por guiar mis pasos y permitirme hacer realidad mis sueños, a mis padres por estar conmigo en cada momento de mi carrera y ser un apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la sabiduría necesaria para afrontar cada reto en mi vida. A mis padres por darme una educación y enseñarme valores muy importantes hoy en día.

A mis docentes que contribuyeron a la elaboración de este proyecto de investigación, por sus consejos y experiencias.

A la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, por permitirme realizar mi proyecto de investigación, en especial a la Ing. Gabriela Holguín, quién fue un pilar fundamental en este proceso de aprendizaje; a la Ing. Cristina Flores por guiarme en la elaboración de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento Del Problema	2
1.2 Formulación Del Problema	4
1.3 Delimitación Del Problema	5
1.4 Justificación.....	6
1.5 Objetivos.....	8
1.5.1 Específicos.....	8
1.5.2 Específicos.....	8
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.1. Antecedentes Investigativos	9
2.1. Marco Teórico.....	10
2.1.1. Las Finanzas	10
2.2.2. Finanzas Públicas	10
2.2.3. Procesos.....	11
2.2.4. Gestión Financiera	12
2.2.5. Gestión De Cobranza	13
2.2.6. Importancia De La Gestión De Cobranza	14
2.2.7. Estrategias De Cobranza	14
2.2.8. Morosidad	20
2.3. Marco Conceptual	20
2.4. Idea A Defender	22
2.5. Variables.....	22
2.5.1. Variable Independiente	22
2.5.2. Variable Dependiente	22
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	23
3.1 Modalidad De La Investigacion.....	23
3.2 Tipos De Investigación	23
3.2.1 Investigación de Campo	23
3.3. Tipos De Investigación	24
3.3.1 Investigación Explicativa	24
3.3.2 Investigación Descriptiva	24

3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	25
3.4.1	<i>Método Hipotético-deductivo</i>	25
3.5	Técnicas de investigación	25
3.5.1	<i>Encuesta</i>	25
3.5.1	<i>Entrevista</i>	25
3.6	Población y muestra	27
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	38
4.1	Título.....	38
4.2.	Resumen ejecutivo de la institución	38
4.3.	Estructura para el desarrollo del rediseño del proceso de cobranza	48
4.3.1	<i>Determinación de los objetivos</i>	48
4.3.2	<i>Análisis de la situación actual del proceso de recuperación de la cartera vencida que tiene la EP-EMAPA-A.....</i>	48
4.3.2	<i>Plan de Acción</i>	77
4.3.3	<i>Método de Control</i>	79
	CONCLUSIONES.....	80
	RECOMENDACIONES.....	81
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3: Muestra.....	27
Tabla 2-3: El rediseño de cobranza ayudará a reducir la morosidad	28
Tabla 3-3: Conoce y aplica los procesos de Gestión de Cobranza	29
Tabla 4-3: Se encuentran definidos las responsabilidades de los funcionarios	30
Tabla 5-3: El catastro de clientes, se encuentra actualizado y completo.....	31
Tabla 6-3: Se emite un informe de cuentas morosas.....	32
Tabla 7-3: Se emite un informe de cuentas vencidas	33
Tabla 8-3: Se realizan citaciones o visitas a usuarios que poseen deuda.....	34
Tabla 9-3: Se brinda capacitaciones al personal del área.....	35
Tabla 10-3: Se aplica evaluaciones de desempeño al personal.....	36
Tabla 11-3: Se emiten informes de indicadores de morosidad.....	37
Tabla 1-4: Valor anual de cartera vencida	55
Tabla 2-4: Análisis FODA	56
Tabla 3-4: Estrategia 1	58
Tabla 4-4: Estrategia 2	63
Tabla 5-4: Estrategia 3	67
Tabla 6-4: Presupuesto plan de capacitación	73
Tabla 7-4: Cronograma capacitación.....	73
Tabla 8-4: Estrategia 4	74
Tabla 9-4: Plan de Acción	77
Tabla 10-4: Método de Control.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: El rediseño de cobranza ayudará a reducir la morosidad	28
Gráfico 2-3: Conoce y aplica los procesos de Gestión de Cobranza	29
Gráfico 3-3: Se encuentran definidos las responsabilidades de los funcionarios	30
Gráfico 4-3: El catastro de clientes, se encuentra actualizado y completo	31
Gráfico 5-3: Se emite un informe de cuentas morosas	32
Gráfico 6-3: Se emite un informe de cuentas vencidas	33
Gráfico 7-3: Se realizan citaciones o visitas a usuarios que poseen deuda.....	34
Gráfico 8-3: Se brinda capacitaciones al personal del área.....	35
Gráfico 9-3: Se aplica evaluaciones de desempeño al personal.....	36
Gráfico 10-3: Se emiten informes de indicadores de morosidad	37
Gráfico 1-4: Directorio DE EP-EMAPA-A	39
Gráfico 2-4: Gerencia y directores.....	40
Gráfico 3-4: Organigrama estructural de EP-EMAPA-A	41
Gráfico 4-4: Proceso de cobranza y acción coactiva usuarios en mora	52
Gráfico 5-4: Reestructuración del proceso de cobranza	65
Gráfico 6-4: Flujograma del proceso	75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Estados financiero año 201684

Anexo B: Estados financiero año 2017

Anexo C: Estado financiero año 2018

Anexo D: Formato de Encuesta

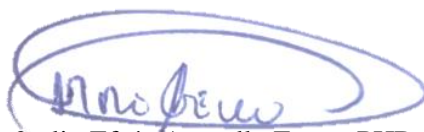
Anexo E: Encuesta Jefa Direcciòn Financiera Ing. Cristian Flores

Anexo F: Conversatorio acerca de cartera vencida

RESUMEN

El trabajo de titulación denominado Rediseño de procesos de la gestión de cobranza para reducir la morosidad de la EP-EMAPA-A., tiene como finalidad analizar los procesos de la gestión de cobranza que maneja la institución para determinar el monto de cartera vencida y posteriormente proponer alternativas de solución en el mejoramiento del proceso actual que posee la institución. Se realizó una encuesta a 11 funcionarios involucrados en los departamentos comercial y financiero que se encargan de la recaudación y facturación del servicio, con lo cual se determinó que existe una independencia de la información entre los mencionados departamentos lo cual retrasa considerablemente la ejecución del actual proceso de cobranza. Los valores de cartera vencida en el año 2016 se encuentra en alrededor de \$1'046,276.44 de 21,777 usuarios que se encuentran en mora, para el año 2017 cuenta con un valor de \$ 883,428.58 con 19,621 usuarios en mora y finalmente para el 2018 se tiene 8444,277.82 de 21,126 usuarios, por lo que se ha planificado las siguientes estrategias, comunicación oportuna para evitar el retraso en el pago de la planilla de agua potable, reestructuración del sistema informático del departamento comercial, tesorería y facturación, capacitación de los funcionarios de los departamentos involucrados y actualización de datos y registro de usuarios del sistema de la institución. Finalmente se puede concluir que la disponibilidad de la información que se debe manejar entre los diferentes departamentos no es oportuna. Se recomienda tomar en consideración el presente trabajo de investigación, al departamento comercial actualizar los datos de los usuarios como: lugar de instalación del servicio, referencia del sector y datos personales.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <RECUPERACIÓN DE CARTERA> <GESTIÓN DE COBRANZA> <COACTIVAS> <ESTRATEGIAS> <AMBATO (CANTÓN)>



Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, PHD.

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The titling work is called process redesign of collection management to reduce the defaulting of the EP-EMAPA-A. Propose alternative solutions in the improvement of the current process that the institution has. A survey was conducted to 11 employees involved in the commercial and financial departments that were responsible for the collection and billing of the service, which was determined that there is an independence of information among those responsible for the service which results in the execution of the current collection process. The values of the overdue portfolio in 2016 are around \$ 1'046,276.44 of 21,777 users who are in arrears, for the year 2017 it has a value of \$ 883,428.8 with 19,621 users in default and finally by 2018 it has 8444,277.82 of 21,126 users, for which the following tasks have been planned, timely communication to avoid the delay in the payment of the drinking water worksheet, restructuring of the computer system of the commercial department, treasury and billing, training of the officials of the departments involved and updating data and user registers of the institution's system. Finally, it can be concluded that the availability of the information that must be handled between the different departments is not timely. It is recommended to take into account the present research work, the commercial department to update the data of the users as: place of installation of the service, reference of the sector and personal data.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <PORTOFOLIO RECOVERY> <COLLECTION MANAGEMENT> <AMBATO (CANTÓN)>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado **REDISEÑO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO**. Se encuentra desarrollado con la siguiente estructura.

El capítulo I: consta el desarrollo de la problemática que afecta a la institución la misma que se busca determinar el origen del problema, posteriormente se a realizado la delimitación del fenómeno de estudio con la finalidad de que el estudio sea más específico, finalmente se dispone de la justificación en donde se manifiesta la importancia y necesidad que dispone la institución y posteriormente los objetivos que permitan orientar la temática y solucionar secuencialmente la problemática detectada.

El capítulo II: Se realizó una investigación bibliográfica de los trabajos realizados anteriormente en donde se dispone de una temática similar con la finalidad de sustentar la actual investigación además de ampliar los conocimientos que involucran la creación de estrategias con metodologías similares dentro de la institución. Además, consta del marco teórico en donde se dispone del criterio de diferentes autores e investigaciones con la finalidad de sustentar la presente investigación.

En capítulo III: se realizó un análisis de la metodología como así también las técnicas e instrumentos de investigación que se requieren para el análisis de los individuos que se encuentran involucrados, posteriormente se tabulo los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa.

El capítulo IV: consta del desarrollo de la propuesta con diferentes estrategias que permitirán disminuir el índice de cartera vencida en la institución, finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del proyecto de titulación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, fue creada mediante ordenanza municipal N°55 de fecha 21 de Julio del 2010, especificando en el Artículo 3 – Finalidad.- La EP-EMAPA-A dotará de servicio de agua potable y alcantarillado, según el plan de ordenamiento territorial de Ambato, supervisará la acción de otros entes actuantes en el suministro de servicios y participará en el control de las cuencas hidrográficas aprovechables para la protección de los ecosistemas productores de recursos hídricos”. Además, produce anualmente, 28’524.975,54 metros cúbicos de agua potable, los cuales son procesados en 5 plantas de tratamiento y 22 estaciones de bombeo, y se suministran a un total de 68.912 usuarios, cubriendo la demanda a 275.648 personas aproximadamente. En la Actualidad la empresa cuenta con infraestructura adecuada para la gestión administrativa y operativa, posee laboratorios certificados para los análisis físico-químicos, microbiológicos, de agua potable, residual y vertiente abalzaos bajo las normas ISO 9011 y 17025.

En el entorno nacional existe un alto nivel de cuentas incobrables dentro de las empresas públicas del Ecuador, dónde las Empresas suministradoras de Agua Potable no han sido la excepción; es así que la EMAPS (Quito) posee un 18%, ETAPA (Cuenca) posee un 21% EMAPAR (Riobamba) posee un 32% de cartera morosa, además que según un informe acerca de las mejores empresas públicas de agua potable del país emitido por la revista EKOS en el año 2017, la EP-EMAPA-A, no se encuentra en una posición aceptable.

La situación económica del país en la actualidad es muy difícil, debido a eso los ingresos per cápita de los ecuatorianos ha disminuido sustancialmente. Los datos del INEN nos dicen que, a nivel nacional, el porcentaje de empleo adecuado estuvo en 38.9% en relación con la Población económicamente activa, y si comparamos con el mes de junio del año anterior disminuyó en 1.2%.

Así mismo la tasa de desempleo en el mes de junio de 2018 reportó un 4.1%, comparado al año anterior 4.5. De todo este porcentaje, la ciudad de Ambato, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el desempleo es tan alto que lo ubica en el segundo lugar de las ciudades importantes con desempleo.

En la EP-EMAPA-A, se ha podido identificar diferentes problemas en los cuáles, el principal se debe, a que posee unos inadecuados procesos de gestión de la cobranza. El más evidente efecto

de este problema, es en la disminución de ingresos para la empresa por no poder recuperar a tiempo su cartera.

De esta manera también se puede evidenciar que en la proforma presupuestaria para el año 2018, los ingresos corrientes de la EP-EMAPA-A disminuyen de 13'186.586 (2017) a 13'080.349 y sus cuentas por cobrar aumentan, es decir en el 2017 fue de 4'051.399 y en el 2018 es de 4'242.983. Reflejando de esta manera un incremento en el indicador de morosidad que hasta junio de 2018 se encuentra en un 25%. Este indicador, es uno de los más importantes para medir la gestión, ya que la institución cuenta con una certificación ISO 9001:2015.

Dentro de la matriz de riesgos de Tesorería, existen riesgos: muy grave y grave, producto de las observaciones realizadas a los procesos de gestión de la cobranza. Dentro de los riesgos muy graves tenemos que, la falta de información del usuario, retrasa y detiene el proceso de cobranza. Para ello los encargados del subproceso, en conjunto con la dirección comercial han tratado de darle un seguimiento a este riesgo. Sin embargo, se ha indicado que apenas el 4% del catastro total ha sido actualizado. Otro riesgo grave que tiene la empresa es el incremento de usuarios morosos, para ello las acciones que se han tomado es trabajar en la creación de un procedimiento para contar con un estado jurídico de las cuentas, y así conocer su estado actual.

Una causa importante también de este problema, es la deficiente aplicación de los reglamentos y procedimientos de cobranza debido a la inestabilidad del personal de los procesos involucrados. Además de que en la EP-EMAPA-A existen políticas de cobranza que no están acordes a la perspectiva de cobranza, una de ellas, es la facilidad de pago que brinda la empresa al usuario que va a adquirir un nuevo servicio, ocasionando con esto que no se cancelen los valores a tiempo, por lo que solicita que esta política no siga vigente y que los valores del servicio sean pagados en su totalidad al momento de la compra, ya que provoca, la pérdida de ingresos corriente para la empresa. La EP-EMAPA-A al no contar con una adecuada gestión de la cobranza, de manera general está incumpliendo con la Ley Orgánica de Defensa del consumidor (Art. 21), Ley Orgánica de Empresas Públicas (Art. 2,3,9,11,39,40 y 44), dónde se menciona que las empresas públicas deben propender a obtener un superávit y a actuar con eficiencia, rentabilidad y responsabilidad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el rediseño de los procesos de la gestión de cobranza para reducir la morosidad de la EP-EMAPA-A?

La EP-EMAPA-A produce anualmente, 28'524.975.54 metros cúbicos de agua potable, los cuales son procesados en 5 plantas de tratamiento y 22 estaciones de bombeo, y que se suministran a un total de 78.912 usuarios, cubriendo la demanda de 285.648 personas aproximadamente, de los cuales alrededor del 25% de usuarios en los últimos años adeudan de 1 a 3 meses, de 4 a 12 meses y de 12 en adelante, provocando de esta manera una pérdida en los ingresos por la empresa.

La EP-EMAPA-A, a través de su Dirección comercial, mantiene en constante actualización el catastro de usuarios del servicio de Agua Potable, siendo su principal objetivo mejorar y facilitar el acceso a los servicios que presta la EP-EMAPA- y atender los requerimientos solicitados por los usuarios en relación a los servicios que brinda la institución.

De esta manera se conoce que información como: direcciones, números de teléfonos, correos electrónicos, clave para la localización de usuarios, se encuentra desactualizada o se encuentra mal ingresada, debido a que no existe un correcto seguimiento al momento de registrar la información de los usuarios, provocando con esto que no se pueda notificar cuando registran atrasos en pagos y a la vez retrasa el proceso de cobranzas.

Además, es necesario mencionar que existe un limitado seguimiento a la cartera morosa dentro de la empresa, en dónde se tiene la ideología de que a pesar de que existe una alta cartera morosa, la empresa se mantiene funcionando con normalidad. Sin embargo, las consecuencias de este problema se ven reflejado en los ingresos que percibe la empresa. Para ello se ha identificado que existe una escasa comunicación entre los procesos involucrados a reducir la morosidad, como son: Dirección comercial, Dirección financiera y Asesoría Jurídica.

Así mismo se debe evaluar dentro de la investigación, la realidad económica de atraviesa nuestro país, ya que es un factor fundamental conocer cuál es el nivel de ingresos que perciben los ecuatorianos, exclusivamente las personas o ciudadanos del cantón Ambato, provincia del Tungurahua, que es el sector donde se enfocará la investigación. Con esto estaremos en la capacidad de emitir soluciones realmente factibles.

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El problema antes mencionado tiene como:

Objeto: Rediseño de Procesos de la Gestión de Cobranza para Reducir la Morosidad en la EP-EMAPA-A.

Área: Dirección Financiera

Espacio: Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Tiempo: Año 2018

1.4 JUSTIFICACIÓN

La EP-EMAPA-A es una empresa de vital importancia para el desarrollo, así como del abastecimiento de servicios básicos en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, sin embargo a pesar de su importancia, existen ciertos aspectos sobre los cuales no se ha aplicado procesos adecuados de gestión. El presente trabajo de investigación se enfoca básicamente en el rediseño de los procesos de gestión de cobranza, con la finalidad de disminuir la cartera vencida que presenta la empresa en el cumplimiento de sus actividades.

En los últimos períodos en la EP-EMAPA-A, se ha podido evidenciar que posee unos inadecuados procesos de la gestión de cobranza que se ha visto reflejado en la pérdida de ingresos corrientes para la empresa, la misma que según la Ley Orgánica de Empresas Públicas, tiene que propender el superávit, actuar con responsabilidad, sostenibilidad y rentabilidad.

Al finalizar la investigación, la propuesta realizada, ayudará a que la EP-EMAPA-A, logre ser una empresa mucho más rentable de lo que actualmente es. A través de nuevos ingresos, la institución estará en la capacidad de poner en marcha nuevos proyectos para mejorar la entrega de los servicios y garantizar el mantenimiento y mejora de sus sistemas de gestión de calidad.

Partiendo desde la urgente necesita del Rediseño de Procesos de Cobranza, y entendiendo que dentro de las empresas debe estar claro y entenderse el proceso administrativo que comprende la planificación. Organización, gestión y control, la EP-EMAPA-A.

Si bien es cierto, la empresa cuenta con procesos de cobranza, estos no están cumpliendo con el objetivo, es decir, un proceso es conjunto de actividades sistematizadas que buscan o persiguen un fin determinado, lo que en este caso, estos procesos no están siendo efectivos. La mayor parte de procesos dentro de la empresa, tienen inconvenientes o no están siendo coordinados de la manera correcta entre los departamentos involucrados.

En base a los objetivos específicos planteados, lo más importante es conocer de manera directa cómo se están llevando y ejecutando los procesos existentes. Para esto es necesario realizar un levantamiento de información, dónde estará o constará cada uno de los procesos, mismo que se irán analizando de uno en uno. Cada uno de estos procesos cumple un papel muy importante, por ejemplo: en la dirección comercial, que es donde nace el proceso de cobranza; debido a que ahí se maneja o se cuenta con la información necesaria de los usuarios, nos brinda la capacidad de poder localizar al usuario que está incurriendo en mora.

De la misma manera, la Dirección Financiera se encarga de emitir el listado de usuarios en mora, conjuntamente con un informe de valores adeudados y tiempo de retraso. Esto con la finalidad de elaborar los indicadores de morosidad donde interviene también la Unidad de Gestión de Calidad, para el mantenimiento de la certificación ISO 9001:2015.

Una vez que se cuenta con el informe de la Dirección Financiera, esta información es enviada a la Asesoría Jurídica para que continúe con el trámite de Coactivas, en el caso que los usuarios haya sobre pasado el lapso de tiempo establecido. Paralelamente a esto, la información es enviada a la Dirección de Operación y Mantenimiento para que proceda al corte del servicio según las normas previstas en el manual de gestión de la empresa.

A través de este trabajo de investigación, se busca estar en la capacidad de plasmar y conjugar los conocimientos teóricos prácticos adquiridos en el proceso académico y prácticas pre profesionales, mismo que ayudaran a brindarle a la empresa alternativas en los procesos de gestión de cobranza.

Además, se busca vincular a todos los actores involucrados para articular y proponer estrategias que nazcan desde la necesidad propia del personal, generando así un nivel más alto de empoderamiento, lo que provocará el incremento de ingresos y competitividad de la empresa.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Específicos

Rediseñar los procesos de la gestión de cobranza para reducir la morosidad de la EP-EMAPA-A.

1.5.2 Específicos

- Analizar los procesos de la gestión de cobranza que maneja la EP-EMAPA-A.
- Estudiar el monto de cartera vencida que tiene la EP-EMAPA-A.
- Proponer alternativas de solución en el mejoramiento de la recaudación de la cobranza en la EP-EMAPA-A.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó en consideración ciertos proyectos que permitieron recabar datos y técnicas empleadas que sirvan como sustento del proyecto, por tal razón se ha enfocado el desarrollo en los siguientes proyectos.

El proyecto desarrollado por Michael Rueda previo a la obtención del título de ingeniero comercial titulado como: “MODELO DE GESTIÓN Y PROCEDIMIENTOS PARA CONTROLAR Y REDUCIR LA CARTERA EN UNA EMPRESA ASEGURADORA, CASO ASEGURADORA DEL SUR”. En la investigación se propone alcanzar el 10% de cartera vencida y el 0,8% en pólizas de riesgo en las finanzas de la institución. Además de analizar la cartera actual de la empresa para generar información precisa y oportuna para que sea el sustento en la toma de decisiones estratégicas y gestionar la cartera vencida. Por lo cual se pudo determinar que el modelo de gestión de cobros propuesto establece procedimientos claramente definidos que se adaptan a los segmentos que integran la cartera nacional de la empresa, luego. Se evidencio que la gestión en la cobranza de los ejecutivos de operaciones financieras no se encuentra enfocado a los diversos elementos y tipos de clientes que componen una cartera nacional. Así mismo se identificó que los resultados obtenidos por medio del sistema SIC y no son debidamente analizados para la gestión de cobranza por lo que se a obtenido una cartera superior a \$ 5,000.000. se recomendó a Aseguradora del Sur que debe incorporar en su proceso de recuperación de cartera controlar los tiempos de recaudación (Rueda, 2015).

El proyecto de titulación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría desarrollado por la señorita Johanna Guevara, con el tema denominado: Diseño de un sistema de control interno para los procesos de recaudación y recuperación de cartera, para mejorar la liquides de Latinomedical S.A. con el objetivo de describir los procesos contables y operativos actuales de la institución para gestionar de mejor manera las cuentas por cobrar. Además, se ha planificado diseñar un sistema de control para una eficiente supervisión y monitoreo de los procesos para una recuperación más rápida y eficiente y finalmente identificar a los clientes más frecuentes que incurren en mora y así poder distinguir el punto de inflexión en las operaciones. Se evidencio la carencia de un manual de políticas y procedimientos que le permita disponer de un apropiado control interno en las diferentes áreas de la institución además de la falta de control en los procesos y que los mismos no se encuentran estandarizados. Se recomienda a los directivos de la institución considerar la nueva propuesta sobre el manual de desempeño de la misma. Se requiere además el análisis de todo el personal para detectar las

falencias en el proceso y sustituirse con uno nuevo para reducir el riesgo de inherente permitiendo un mejor desempeño y desarrollo de las actividades de la institución (Guevara, 2015).

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. LAS FINANZAS

Según (Greco, 2010) define a las finanzas como:

Caudales, bienes. Actividad en las operaciones que le permiten a una empresa su desarrollo y crecimiento equilibrado. Arte y ciencia que la administración del dinero que afecta la vida de las personas y de los entes. Hacienda pública. Ciencia y arte de administración del dinero.

Por su parte (Merton, 2003) considera a las Finanzas que: “Las Finanzas la manera en que los recursos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financiera se distribuyen a lo largo del tiempo”.

Varios autores coinciden que las Finanzas es una herramienta para la correcta administración de una empresa. Es muy importante al igual que otras áreas como la Contabilidad, Marketing, Administración, mismas que conjuntamente le dan un valor agregado a la empresa. Las Finanzas en general buscan generar beneficios económicos y que la empresa sea competitiva.

2.2.2. Finanzas Públicas

Según (Greco, 2010) define a las Finanzas Públicas como:

Conjunto de normas técnicas y jurídicas y de recursos fiscales relativo a la actividad económica y financiera del Estado. Tienen por objeto examinar cómo el estado obtiene sus ingresos y efectúa sus pagos. A veces se lo utiliza como sinónimo de Hacienda pública. Además, se le conoce como disciplina científica que estudia la actividad económica del Estado tendiente a adecuar los recursos financieros escasos de la administración pública a los fines múltiples de la vida colectiva. Su objeto es el aspecto financiero de las actividades económicas del Estado que se manifiesta mediante los presupuestos gastos e ingresos.

Por otra parte A. Soto, M. Díaz y J. Saavedra (Un Acercamiento a las Finanzas Públicas, 2009) nos dicen que:

“Las Finanzas públicas constituyen la rama del derecho público, que tiene por objeto el estudio de las reglas y las operaciones relativas a los fondos públicos. Las Finanzas Públicas se encarga de estudiar los mecanismos de las operaciones financieras individuales, al investigar las reglas sobre las que se debe establecer un impuesto, o al determinar fuentes de recursos abiertos a un contribuyente, y definen las técnicas para controlar una operación de gasto, es decir, donde las reglas jurídicas tienen una gran significación. La vinculación entre la economía y las finanzas públicas es cercana, es imposible superarlas, pues los hechos económicos condicionan las operaciones financieras, pero también estas influyen sobre la economía”.

Para el siguiente trabajo de investigación, a las Finanzas Públicas las conocemos como una herramienta del estado que ayuda a conocer de mejor manera el manejo y distribución de la riqueza equitativa de un país. A través de esta herramienta, se puede identificar de manera técnica los ingresos y egresos. Con una correcta aplicación de las Finanzas Públicas, un país o empresas públicas garantizan la optimización de recursos y la generación de ingresos, dónde el país o institución se vuelve más competitiva y sustentable.

2.2.3. Procesos

En el Procedimiento de Cobranza, Coactiva, Depuración o Baja (Pazmiño, 2017) se define a los procesos como:

“Método documentado que describe las actividades de los procesos mediante texto, diagramas de flujo o ambos; indican qué se hace, quién lo hace, por qué lo hace, cuándo y dónde. Pueden establecerse controles de las actividades recursos, documentos asociados al proceso”.

En el documento electrónico Gestión y Mejora de Procesos (Euskalit, 2013) al proceso se lo define así:

Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que

necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (entradas al proceso).

Los procesos son actividades sistematizadas que buscan alcanzar un objetivo, a través de la utilización de herramientas que ayudan a que los procesos sean efectivos o no logren cumplir con lo establecido.

2.2.4. Gestión Financiera

Para (Córdoba, 2012) la Gestión Financiera es:

La gestión Financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos lo que incluye adquirirlo, invertirlos y administrarlos. La Gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente. La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones financieras.

La Gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Según A. Haro y J. Rosario (Haro & Rosario Díaz, 2017) define a la Gestión Financiera como:

“La gestión del circulante recibe también la denominación de finanzas operativas y la de gestión financiera a corto plazo, y las finanzas estructurales recibe la gestión financiera a largo plazo, ambas constituyen la gestión financiera de la empresa corporativa o

finanzas corporativas. La gestión de la circulante trata del estudio y análisis de las políticas que a diario se producen en la empresa (comprar, vender, pagar, cobrar...) y diseña los procedimientos y modelos que permitan a la empresa un desarrollo normal de su actividad, sin que se produzcan tensiones de liquidez ni ruptura de stock. La gestión del circulante o gestión corriente está estrechamente relacionada con el ciclo corto de la empresa o ciclo de explotación o ciclo productivo, y comprende la administración del activo y pasivo circulante o corriente (en terminología contable) de la empresa.

La gestión financiera estudia los recursos financieros con los que cuenta la empresa, mismos que a través de un análisis, sirve para la correcta toma de decisiones y acciones de una empresa. De la misma manera se encarga de gestionar la correcta generación de ingresos, inversión y administración de los mismos para poder cumplir y alcanzar los objetivos que la institución se ha planteado a futuro.

2.2.5. Gestión de Cobranza

Para (Brachfield, 2009) la gestión de cobranza es:

La gestión activa de los cobros permite que las empresas reciban un constante y abundante flujo de tesorería; dinero que pueden reinvertir en la empresa y por consiguiente no tienen que recurrir a la financiación externa. Por lo cual un flujo de tesorería cuantioso asegura una buena salud financiera a las empresas. Y demás evita que éstas tengan que recurrir fuentes de financiación temporal, con lo que se consigue un ahorro considerable de intereses financieros.

Acción InSight en su artículo Mejores Prácticas de Estrategias de Cobranza (Collections Best Practices , 2008) menciona que:

La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el aso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.

Una correcta gestión de cobranza permite a la empresa a que no incurra en problemas de liquidez, al no contar con el circulante para su giro. Dentro de una buena gestión de cobranza se deben establecer, políticas, estrategias y lineamientos necesarios para normar la manera de actuar de la empresa frente a usuarios morosos. De esta manera se podrá darle un seguimiento

correcto y prevenir futuros casos de cartera incobrable.

2.2.6. Importancia de la Gestión de Cobranza

Para Pere Brachfield (Gestión del crédito y cobro, 2009), es importante porque:

“Un quebranto empresarial o la insolvencia total de un deudor empiezan a revelarse con un retraso en la reposición de unos pagos, con un primer impagado o con una solicitud por parte del cliente de aplazar algún pago con vencimiento en el mes de agosto hasta septiembre. Todos estos hechos son aparentemente inofensivos y en principio no despiertan las sospechas del acreedor, sobre todo cuando se trata de clientes antiguos y de confianza (que dicho sea de paso son los que pueden causar los mayores perjuicios económicos)”.

Contar una gestión de cobranza dentro de una empresa es de vital importancia, ya que de esta manera se garantiza que en la mayor parte de casos se reducirá que los usuarios entren en estado de Mora. Para ello se plantean diferentes estrategias de cobranza.

2.2.7. Estrategias de Cobranza

En el artículo Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza de Acción InSight (Collections Best Practices , 2008) se da a conocer estrategias de cobranza como:

1. Práctica N°. 1 – Adoptar Estrategias Proactivas para tratar la morosidad antes que comience.

- Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza.- La educación al cliente puede resultar una medida significativa para reducir tasas de morosidad. Previo al desembolso de crédito, las instituciones deben educar y entrenar al cliente y los garantes en todo lo que implica acceder a un crédito, el funcionamiento del producto, los beneficios del pago oportuno, y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago.

Es importante que los clientes estén conscientes de la responsabilidad que significa acceder a un crédito o una facilidad de pago y cuáles serían las consecuencias en caso de incumplir con esta promesa que realiza con la institución. Una vez que el cliente sea educado crediticiamente,

mejorará o disminuirán los índices de personas morosas.

- Establecer fechas de pago que sean mutuamente beneficiosas. - Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables puede incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago debe coincidir con los días de mayor ingreso o liquidez del negocio y deberían ser suficiente lejos del pago de importantes obligaciones para el cliente como vivienda, educación y otras deudas para que no haya distracción el repago de nuestra deuda.

Es muy importante que la fijación de plazos tanto de inicio como de fin de las cuotas de pago, sean tratadas directamente con el responsable de la deuda, con la finalidad de otorgar la facilidad de pago y evitar futuros retrasos.

- Tratar Quejas y Reclamos Oportunamente. - En el desarrollo de nuevos productos, como créditos vinculados a la compra de celulares y computadores, por ejemplo, a veces, cuando el bien comprado resulta defectuoso y el cliente no recibe la atención adecuada del proveedor, toma represalia no pagando el crédito. Una atención oportuna puede tratar la inquietud del cliente antes de resultar en morosidad. Esta situación también resulta frecuente con algunas situaciones de fraudes con el personal, etc. En este caso la institución debe analizar el caso y si el motivo de atraso es por servicio inadecuado, ofrecerle una solución oportuna a su problema, pudiendo este cliente reactivarse como cliente para la institución.

Es necesario que cuando existen quejas u observaciones por parte de los usuarios, estas sean conocidas a tiempo por parte de la empresa para que se puedan tomar acciones, con la finalidad de garantizar que el producto o servicio logre satisfacer las necesidades del cliente que lo adquirió.

- Utilizar el Refuerzo Positivo. - El refuerzo positivo, aunque parece sencillo, también puede jugar un papel importante. La institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación, obsequios, etc.

Dentro de las empresas es muy necesario contar con estrategias en las que se pueda premiar o reconocer la puntualidad de los clientes en sus pagos. Esta actividad ayudará de manera

significativa porque le brindará más credibilidad a la empresa y así mismo el usuario o cliente se sentirá incluido e importante.

2. Práctica N°. 2 – Fomentar la Alta Productividad en el Área de Cobranza

- Determinar el Procedimiento adecuado para la cobranza. - La buena cobranza demanda una inmensa cantidad de tiempo y recursos. Las IMF deben decidir entre contratar una compañía especializadas de cobranza o crear una unidad interna para este propósito. Sin embargo, antes de decidir, debe analizar sus opciones con mucho cuidado, considerando los recursos, costos y beneficios de cada opción, y la disponibilidad de compañías de cobranzas en el mercado.

Es importante que las empresas cuenten con un departamento o unidad, donde su principal función sea la gestión de cobranza, a través de ellos se designarán responsabilidades exclusivas y permitirá a la empresa a estar en la capacidad de recuperar su cartera y a la vez darles seguimiento a los nuevos usuarios.

- Seleccionar y Capacitar al Personal. - Una vez tomada la decisión de crear una unidad interna de cobranza o contratar una compañía externa, la IMF debe identificar los cargos y sus roles, si alguno, podría ser ocupado por personal de la IMF se debe seleccionar el personal adecuado considerando el perfil idóneo para cada cargo.

Un factor clave para una buena gestión de cobranza es contar con el recurso humano altamente capacitado y competitivo, para que se puedan proponer políticas viables acordes a la realidad de la empresa. Es importante definir responsabilidades dentro de la unidad de cobranzas.

3. Práctica N°. 3 – Asegurar la Calidad de la Recopilación y Manejo de Información

- Desarrollar Eficientes Sistemas de Información y Soporte. - Para analizar adecuadamente la gestión de cobranza, se requiere la implementación de un eficiente soporte informático que facilite el monitoreo de clientes morosos y la generación de reportes claros y precisos.

De la misma manera que el personal capacitado, la empresa debe contar un sistema informático actualizado que abastezca a toda la institución en la dotación y almacenamiento de información clave para la localización de usuarios morosos. Contar con este tipo de herramientas es un

apoyo fundamental para la unidad de cobranza ya que reducirán tiempo y optimizarán recursos.

- Obtención de Información de Calidad Acerca del Cliente. - El Contacto permanente y adecuado con el cliente resulta fundamental para el éxito en la gestión de Cobranza por ello la importancia en la recopilación de información clave y de calidad para la ubicación del cliente. Por lo tanto, el proceso inicial de generación y análisis del crédito debe recopilarse importante información del cliente, tales como nombres completos, direcciones claras y precisas (croquis), teléfonos, y referencias personales y comerciales. Esta información se debe verificar y actualizar en cada etapa del proceso de cobranza y por cada participante en la etapa, para así asegurar un contacto ágil con el cliente a lo largo del proceso.

Cuando se cuenta un sistema informático donde se almacene datos de los usuarios, es necesario contar un programa de actualizaciones de información con la finalidad de filtrar datos necesarios e innecesarios para la correcta identificación del usuario. Dentro de esta información debe estar registrada campos muy valiosos como apellidos y nombres, dirección domiciliaria, número de teléfono y con especial énfasis un croquis y fotografía del inmueble del usuario.

4. Prácticas N°. 4 – Contar con Políticas y Procesos de Recuperación Claramente Definidos.

- Establecer Políticas para el contacto del cliente. - Cuándo realizar el primer contacto? ¿Sería mejor por teléfono, vía e-mail, cartas, visitas? El factor clave para la elección del más conveniente medio es el costo frente al beneficio considerando los días de atraso y la posibilidad de recupero. Las políticas de contacto también pueden incluir estrategias preventivas, como el recuerdo de pago, y deberían incluir un plan que especifique la fecha del próximo contacto y las correspondientes medidas a tomar.

Una de las herramientas fundamentales para una correcta gestión de cobranza, las empresas deben contar con políticas y normas que faciliten la prevención de usuarios en mora. Dentro de estos documentos deben estar estipulados tiempos, recursos y responsables, así como posibles soluciones en caso de existir casos especiales.

- La Cobranza Segmentada por Niveles de Riesgo. - Toda institución financiera debe tomar un volumen enorme de decisiones cada día. Durante el proceso de cobranza se debe decidir cuándo contactar al cliente, quién contactarlo, cómo aproximarse al

cliente, qué producto ofrecer, cómo tratar las promesas incumplidas y clientes desaparecidos, qué hacer en caso de tragedias o desastres naturales, y muchas otras decisiones que no pueden delegarse completamente a la experiencia del asesor de crédito.

Una correcta segmentación de usuarios morosos es necesario dentro de las empresas, esto facilitará la identificación del riesgo de la cobranza. De la misma manera facilita ya que se cuenta con información efectiva y al alcance de todos lo que servirá para que la toma de decisiones sea más objetiva.

Pere (Brachfield, 2009), propone las siguientes estrategias de cobranza:

1. **Descubrir el motivo de la deuda:** Este punto no siempre es fácil de descubrir ya que las informaciones suelen venir deformadas o intoxicadas por el propio deudor o incluso por el vendedor que ha realizado la operación comercial.

Indagar información del usuario para conocer el motivo del por qué el retraso de la deuda es una estrategia muy importante, con la ayuda de esta información la empresa contará con información concreta para en lo posterior poder tomar acciones.

2. **Documentar la deuda:** Aunque el acreedor tenga todo el derecho del mundo para cobrar, esto en la práctica no es suficiente ya que deberá demostrar la existencia de este derecho de crédito.

Esta es una estrategia clave dentro de la gestión de cobranza, ya que en ocasiones los clientes que no tienen la mayo intención de pagar la deuda, tratan de eliminar toda la evidencia de que se encuentran en mora con la finalidad de que cuando se aplique un proceso legal, no existan sustento. Es por eso que las empresas, a través de garantías y documentación, respaldan de manera efectiva la obligación que el usuario mantiene con la institución.

3. **Conocimiento Jurídico del deudor:** En el momento de encontrarnos con un impago encima de la mesa, nos podemos dar cuenta que no conocemos los datos mercantiles completos del cliente. Por tanto, es necesario solicitar un informe jurídico completo del deudor, que incluya sus datos y nombres de los actuales propietarios, socios y administradores.

Contar con información actualizada y a la mano es necesario para una gestión de cobranza, de

esta manera la empresa posee una capacidad de reacción rápida frente a casos de morosidad. A la par esta actividad, nos permite tener en cuenta la capacidad de pago del cliente y a la vez ayuda a marcar una alerta en posibles usuarios morosos.

- 4. Investigación de la situación financiera del moroso:** Un punto importante es solicitar a la agencia de información, un nuevo informe completo del deudor para ver su situación financiera actual y la viabilidad de que pueda mantenerse en el sector.

Conocer la mayor cantidad de información posible acerca del cliente por parte de la empresa, garantiza cuál será su reacción al momento de darse situaciones adversas. Una de ellas es conocer la situación financiera del cliente, esto ayudará a conocer mejor al cliente y tener información si en un futuro podrá respaldar sus obligaciones.

- 5. Tomar medidas urgentes para disminuir el riesgo con el moroso:** Un principio básico es no aumentar el riesgo, por lo que los siguientes envíos deberán ser pagados al contado y además el deudor debe ir cumpliendo con los plazos pactados.

Una vez que se verifique que el usuario incurrió en deuda se deben tomar medidas inmediatas, por ejemplo, la notificación vía correo electrónico o contactarse directamente a un teléfono de contacto para informar sobre el particular con la finalidad de controlar a tiempo el riesgo.

- 6. Obtener documentos para reforzar la posición jurídica del acreedor:** El reconocimiento de deuda es un documento que no aparece regulado ni en el orden civil ni en el mercantil por que su autor reconoce la existencia de una deuda preexistente, manifiesta su voluntad de asumir la obligación, fija un plazo y forma de pago del débito.

La empresa debe garantizar a través de su unidad de cobranza que no exista pérdida en las obligaciones de terceros, es por eso que debe utilizar todas las herramientas posibles para que los usuarios se comprometan a cumplir con lo adeudado. En este punto entran o juegan un papel fundamental las garantías que son respaldos del acreedor en caso de que el cliente no cumpla con sus obligaciones.

2.2.8. Morosidad

Para Pere Bachfield (Recobrar impagados y negociar con morosos, 2000) la morosidad:

Las empresas proveedores de bienes y servicios sufrirán en propia carne las consecuencias de las insolvencias de sus clientes. Sin embargo, en las fases de bonanza económica los suministradores de bienes y servicios también se ven afectados por el incumplimiento de los plazos de pago en las transacciones comerciales.

De la misma manera define a la morosidad como:

“Moroso es la persona física o jurídica que está legalmente reconocido como deudor, en el ámbito bancario español se suele aplicar del tercer recibo impagado. Para ser reconocido legalmente como moroso debe obrar en poder de ambas partes un documento legalmente reconocido donde el deudor esté obligado efectuar dichos pagos, por ejemplo, un contrato”.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Cartera vencida

El termino cartera vencida es la parte del Activo en cuentas por cobrar que están pendientes de cobro y vencidas en sus fechas, por lo que requerirán de carácter legal para su cobro, se puede manifestar que es el monto total de crédito otorgado por una persona o institución y el deudor no ha cumplido los tiempos establecidos para la cancelación de sus dividendos (Cobranza de cartera vencida C.C.V, 2016).

Estrategias

Son una serie de acciones que se establecen para impulsar el desarrollo de una actividad o acción que desarrolla una institución o empresa que presta algún servicio o intenta impulsar un producto.

Proceso

Son un conjunto de instrucciones que permiten desarrollar secuencialmente un proceso que tenga sustento sentido lógico y que preste la mayor cantidad de beneficios para la empresa o

institución, disminuyendo tiempos en su producción o desarrollo del servicio.

Plan

Es un conjunto de acciones o estrategias que se ejecutan para mejorar el desarrollo de una institución o empresa y se relacionan con las actividades que se desarrollan o los fines comerciales.

Gestión

Hace referencia a una acción de administrar o gestionar las actividades de una empresa o institución, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible una operación comercial. Administrar otra parte abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación (Pérez, 2012).

Morosidad

La morosidad es una acción en la que el deudor se retrasa meses en el pago de su deuda. Es una situación de alto riesgo pero que aún no ha caído en la categoría de crédito fallido irrecuperable. Cuando un crédito se considera irrecuperable se eliminan de la contabilidad de morosos (Roldán, 2019)

Gestión de cobranza

El un proceso que buscar el pago de deudas de personas o empresas, las mismas que requiere que las facturas se cancelen a la mayor brevedad posible, dicha actividad debe ejecutarse sin ningún daño que afecte la relación comercial entre el cliente y la institución. En general se busca que la Gestión de Cobranzas para empresas sea eficiente en la administración de los recursos financieros (Debitia, Cobranzas Simples y Efectivas, 2018).

2.4. IDEA A DEFENDER

¿El rediseño de procesos de cobranza incide en la disminución de la morosidad y a la vez la recuperación de ingresos en la EP-EMAPA-A?

2.5. VARIABLES

2.5.1. Variable Independiente

Rediseño de procesos de cobranza.

2.5.2. Variable Dependiente

Reducción de la Morosidad en la EP-EMAPA-A

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo del presente proyecto se hizo uso de una modalidad de investigación cuantitativa y cualitativa, los datos obtenidos como resultado pueden ser analizados por medio de la estadística descriptiva, la información recolectada para se obtuvo por medio de la investigación bibliográfica-documental y de campo.

Haciendo énfasis en los objetivos de la investigación científica que es la búsqueda y producción de nuevos conocimientos y a su vez extender, desarrollar los conocimientos de un tema llevando a la práctica los conocimientos adquiridos en el diseño de una investigación.

Por lo tanto se puede manifestar que el proceso de investigación científica pretende encontrar respuesta a los problemas trascendentes que el hombre se plantea y con él, lograr hallazgos significativos que aumentan el conocimiento humano y enriquecen la ciencia; sin embargo, como ya se dijo, para que los hallazgos sean conscientes y confiables deben de obtenerse mediante un proceso de la actividad científica, que implica la concatenación lógica y rigurosa de una serie de etapas o tareas de dicho proceso. (Http: [//www.eumed.net](http://www.eumed.net), 2007)

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

Según (Graterol, 2009) la Investigación de Campo es:

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular. Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

El presente proyecto de investigación es de campo, debido a que se va a indagar, buscar y

recopilar información en el lugar mismo donde se encuentra la problemática, es decir en la EMAPA-A.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación Documental

Según (Paneque, 1998) los define como:

Los estudios documentales parten de problemas bien identificados en los cuales es necesario el conocimiento de relaciones causa-efecto. En este tipo de estudios es importante recurrir a documentos oficiales del lugar mismo donde se realiza la investigación. Se reconoce que la información obtenida de estos documentos puede ser de carácter electrónico, físico o gráfico. En los segundos el investigador organiza la observación de la información de manera tal que le permita también verificar los argumentos.

Este proyecto de investigación es de carácter documental, porque se analiza los documentos, reglamentos y procedimientos que cuenta la institución para de esta manera respaldar las posibles soluciones.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Según Rosa Jiménez Paneque (Metodología de la Investigación, 1998) entiende la investigación descriptiva como:

Los estudios descriptivos se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios. En estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. El problema muchas veces es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema en cuestión.

Mi proyecto de investigación cumple con los requerimientos para ser catalogado como una investigación descriptiva, ya que señala cada una de las características en el cual se genera el problema.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Método inductivo-deductivo

Según (Sánchez, 2012) se lo define como:

El método deductivo se lo relaciona con eventos que van de general a lo específico, está vinculado con el levantamiento de información, donde se obtiene datos generales del lugar donde se realiza la investigación con la finalidad de llegar lo particular de la investigación.

El método inductivo es todo lo contrario al método deductivo, ya que basa sus argumentos desde lo particular a hasta aspectos generales. Es utilizado para la elaboración de conclusiones y recomendaciones en una investigación.

Es importante recalcar que la investigación es de tipo inductivo-deductivo porque partimos de la formulación de un problema hasta lo particular que son las causas y así mismo desde lo particular que son las conclusiones y recomendaciones hasta lo general que es el resultado de la investigación.

3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1 Encuesta

Según Nicole Moreta (Metodología de la Investigación, 2013) menciona que:

Es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado”.

Esta técnica será utilizada para de forma escrita recopilar información dentro del personal de la EP-EMAPA-A, donde se formularán preguntas a través de un cuestionario previamente diseñado

3.5.1 Entrevista

Según Nicole Moreta (Moreta, 2013) menciona que:

“Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación, los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma”.

A través de esta técnica, lograremos obtener datos directos desde el criterio de quiénes son los encargados de los procesos de cobranza, con la finalidad de obtener sugerencias y posibles soluciones.

Instrumentos:

- La ficha de observación

Es una tabla con una estructura que debe tomarse en consideración detalles relevantes del campo para verificar el nivel o el estado que cierto fenómeno en investigación.

- Guía de entrevista

Es un banco de preguntas creadas de un tema con la finalidad de obtener información, que se aplicara en la guía, en la entrevista a ejecutarse en la planificación. La entrevista es un diálogo intencional, una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información

- Cuestionario

Es un conjunto de preguntas abiertas y cerradas que permite estandarizar el proceso de recolección de datos y obtener un criterio de cada uno de los individuos involucrados en el desarrollo de las actividades que se desarrollan dentro del entorno investigado.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

Según (Balestrini, 1998) menciona que:

“Una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar para conocer sus características o una de ellas para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

En la presente investigación se tomó en consideración a los funcionarios de la institución, donde se obtuvo una perspectiva general de todos los actores involucrados en las actividades que se desarrollan en el sector financiero.

Muestra:

La muestra es una parte de la totalidad de los funcionarios con lo que se propuso identificar las características generales de todos para posteriormente evaluar las particularidades de cada uno de los departamentos involucrados en los procesos financieros, de facturación y recuperación de cartera vencida y de esta manera derivar conclusiones, para lo cual es necesario mencionar que como muestra es tomo a:

Tabla 1-3: Muestra

Población	NÚMERO TOTAL
Área Financiera	4
Área Comercial	5
Área Jurídica	2
TOTAL	11

Fuente: EP-EMAPA-A, (2018)

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Cómo se observa en la tabla anterior la población a estudiar es de 11 personas del personal administrativo. Para el presente proyecto de investigación no se utilizará el método del muestreo ya que el número de la población es pequeña

APLICACIÓN DE ENCUESTA DE INFORMACIÓN GENERAL A LOS COLABORADORES DE LA EP-EMAPA-A

OBJETIVO: Verificar la correcta ejecución en los procesos de gestión de cobranza, mismo que servirán de evidencia en el proyecto de investigación.

1. ¿Piensa usted que el rediseño de las estrategias de cobranza ayudará a reducir la morosidad y mejorar los procesos de cobranza en la EP-EMAPA-A?

Tabla 2-3: El rediseño de cobranza ayudará a reducir la morosidad

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: EP-EMAPA-A, (2018)

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

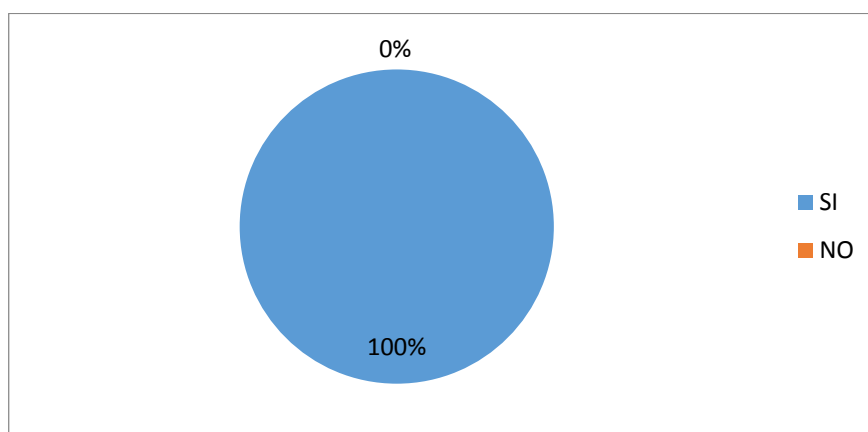


Gráfico 1-3: El rediseño de cobranza ayudará a reducir la morosidad

Fuente: Tabla 2-3

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Análisis:

El 100% de las encuestas está de acuerdo que el rediseño de las estrategias de cobranza, ayudarán a reducir el nivel de morosidad de la empresa, para de esta manera ser una empresa rentable y cumplir sus objetivos.

2. ¿Conoce y aplica los procesos de Gestión de Cobranza?

Tabla 3-3: Conoce y aplica los procesos de Gestión de Cobranza

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: EP-EMAPA-A, (2018)

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

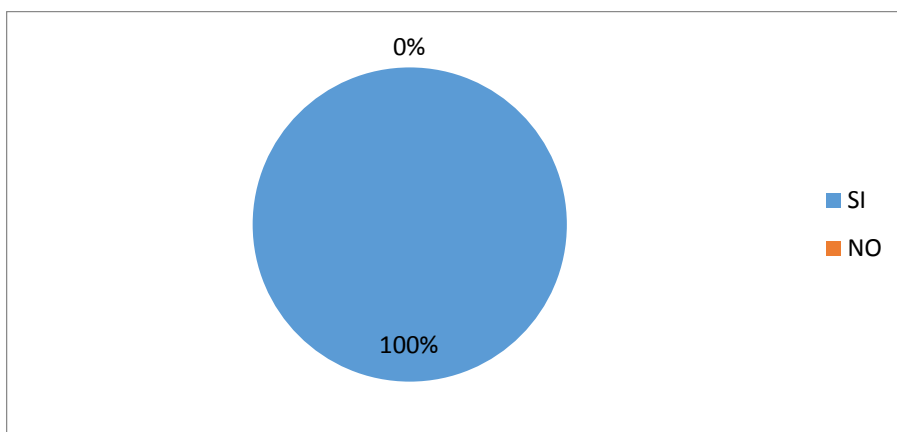


Gráfico 2-3: Conoce y aplica los procesos de Gestión de Cobranza

Fuente: Tabla 3-3

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Análisis:

El 100% de los encuestados conoce y aplica los procesos de gestión de cobranza, sin embargo, es necesario mencionar que estos procesos son estancados por falta de información de los otros procesos que tenga un valor agregado.

3. ¿Se encuentran definidos las funciones y responsabilidades de los funcionarios?

Tabla 4-3: Se encuentran definidos las responsabilidades de los funcionarios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: EP-EMAPA-A, (2018)

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

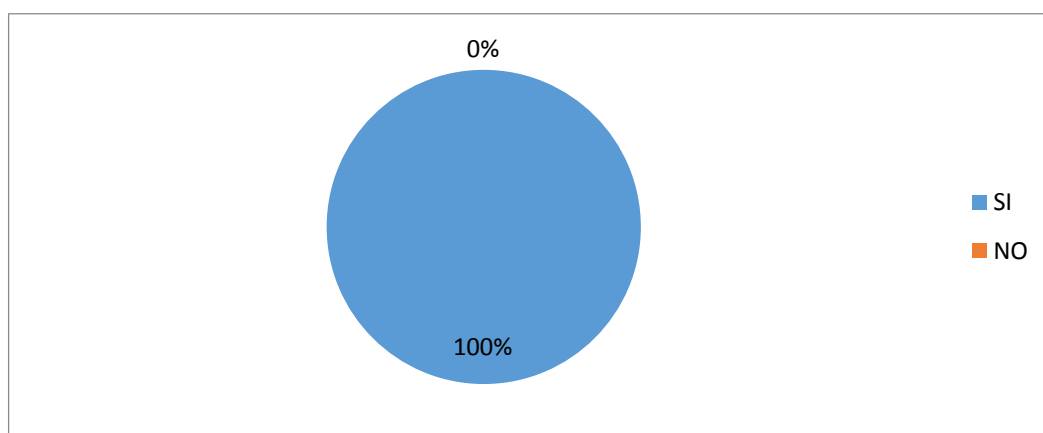


Gráfico 3-3: Se encuentran definidos las responsabilidades de los funcionarios

Fuente: Tabla 4-3

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Análisis:

El 100% de los encuestados, conoce de sus funciones y las responsabilidades que tienen las mismas que se deben desarrollar y aplicar en la institución en todos sus procesos. De esta manera asegura que el trabajo realizado sea eficaz.

4. ¿El catastro de clientes, se encuentra actualizado y completo?

Tabla 5-3: El catastro de clientes, se encuentra actualizado y completo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: EP-EMAPA-A, (2018)

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

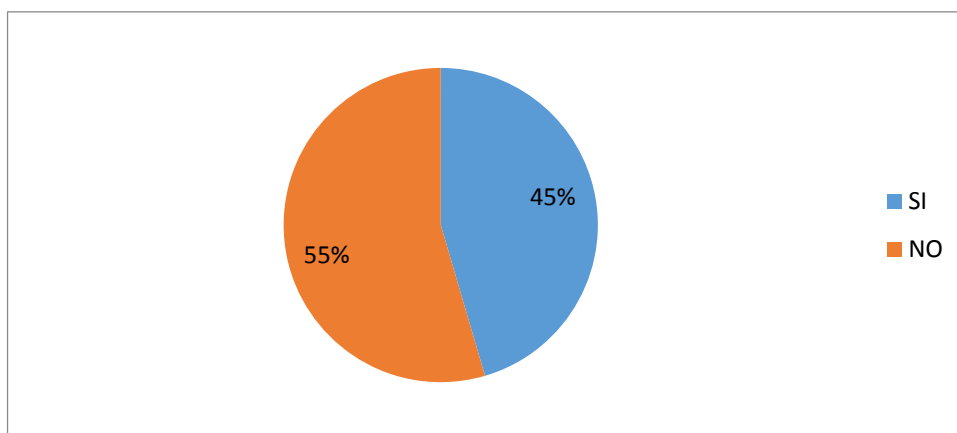


Gráfico 4-3: El catastro de clientes, se encuentra actualizado y completo

Fuente: Tabla 5-3

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Análisis:

El 45% de los encuestados, afirma que el catastro se encuentra actualizado, mientras que el 55% opina lo contrario, es decir que se encuentra desactualizado, esto provocaría que se genere un cuello de botella al momento de realizar la gestión de cobranza porque no se cuenta con la información necesaria del usuario.

5. ¿Se emite un informe de cuentas morosas?

Tabla 6-3: Se emite un informe de cuentas morosas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: EP-EMAPA-A, (2018)

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

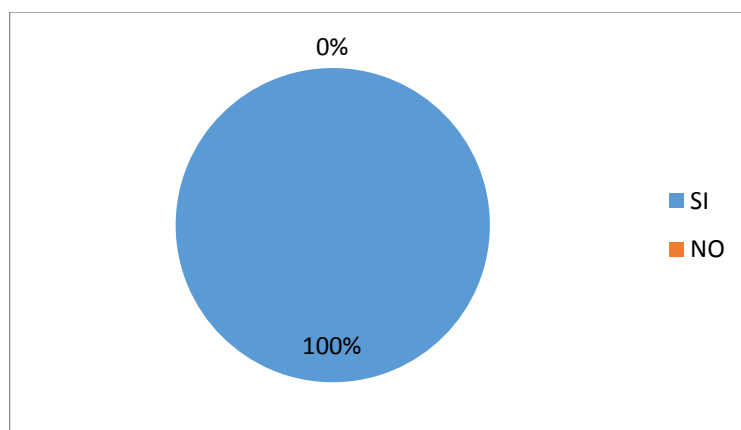


Gráfico 5-3: Se emite un informe de cuentas morosas

Fuente: Tabla 6-3

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Análisis:

El 100% de los encuestados, asegura que se emiten informes de cartera morosa, sin embargo, es necesario aclarar que este informe se emite conjuntamente con el informe de cuentas vencidas, que lo realizan mensualmente.

6. ¿Se emite un informe de cuentas vencidas?

Tabla 7-3: Se emite un informe de cuentas vencidas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: EP-EMAPA-A, (2018)

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

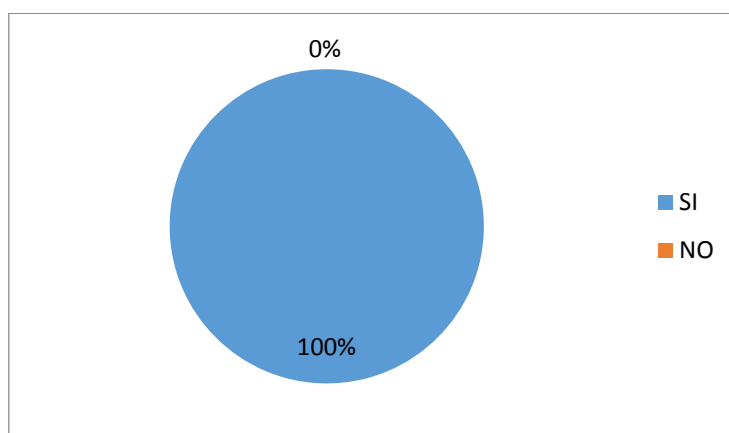


Gráfico 6-3: Se emite un informe de cuentas vencidas

Fuente: Tabla 7-3

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Análisis:

El 100% de los encuestados, asegura que se emiten informes de cartera vencida, sin embargo, es necesario aclarar que este informe se emite conjuntamente con el informe de cuentas morosas, que lo realizan mensualmente.

7. ¿Se realizan citaciones o visitas a usuarios que poseen deuda?

Tabla 8-3: Se realizan citaciones o visitas a usuarios que poseen deuda

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: EP-EMAPA-A, (2018)

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

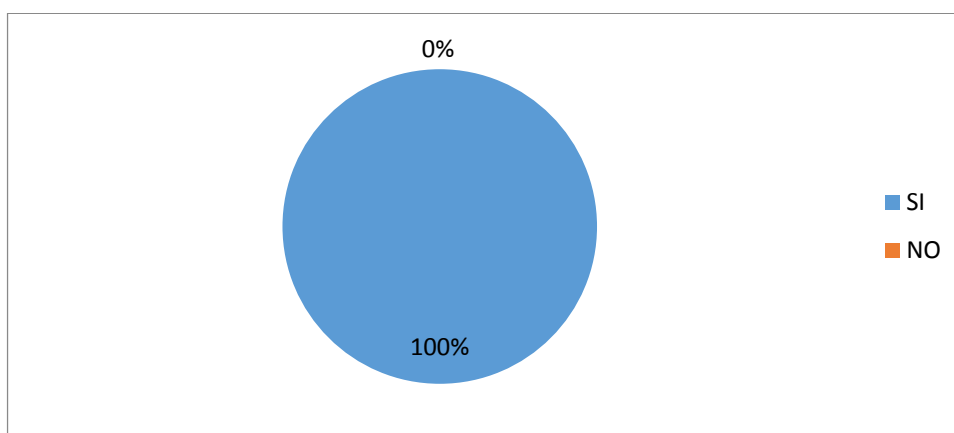


Gráfico 7-3: Se realizan citaciones o visitas a usuarios que poseen deuda

Fuente: Tabla 8-3

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Análisis:

El 100% de los encuestados, asegura que se realizan visitas a los usuarios que caen mora, sin embargo muchas de las veces esta actividad no se la realiza eficientemente debido a que no se cuenta con la información total del usuario.

8. ¿Se brinda capacitaciones al personal del área?

Tabla 9-3: Se brinda capacitaciones al personal del área

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27%
NO	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: EP-EMAPA-A, (2018)

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

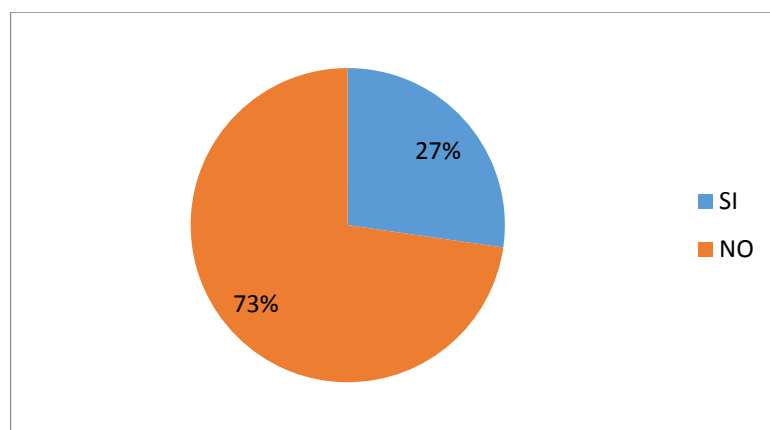


Gráfico 8-3: Se brinda capacitaciones al personal del área

Fuente: 9-3

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Análisis:

El 27% de los encuestas menciona que si se capacita al personal cuando existe actualizaciones de normativa interna o externa, con la finalidad de darle operatividad a los procesos, mientras que el 73% menciona que no se brinda capacitaciones al personal y que debido a eso se desconoce ciertas actividades

9. ¿Se aplica evaluaciones de desempeño al personal?

Tabla 10-3: Se aplica evaluaciones de desempeño al personal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	9	82%
TOTAL	11	100%

Fuente: EP-EMAPA-A, (2018)

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

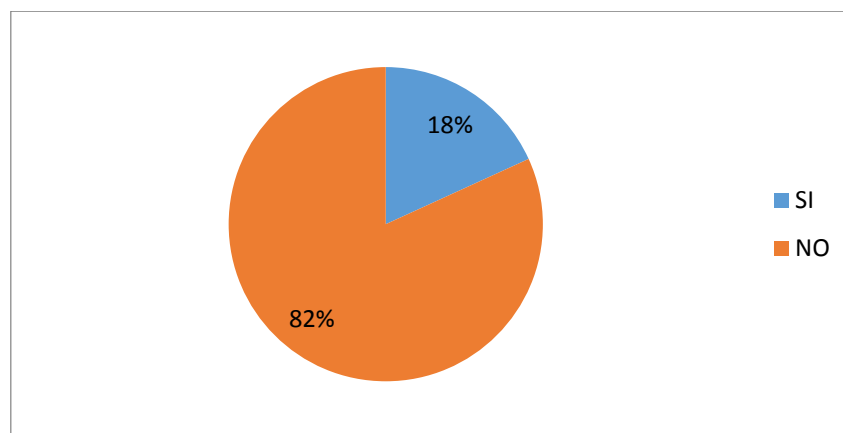


Gráfico 9-3: Se aplica evaluaciones de desempeño al personal

Fuente: 10-3

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Análisis:

El 18% de los encuestas menciona que si se realiza una evaluación al desempeño del personal con la finalidad de ir mejorando y ser una empresa reconocida, mientras que el 82% menciona que no se evalúa el desempeño del personal, lo que provoca que cada colaborador no se empodere de las actividades que realiza

10. ¿Se emiten informes de indicadores de morosidad?

Tabla 11-3: Se emiten informes de indicadores de morosidad

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: EP-EMAPA-A, (2018)

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

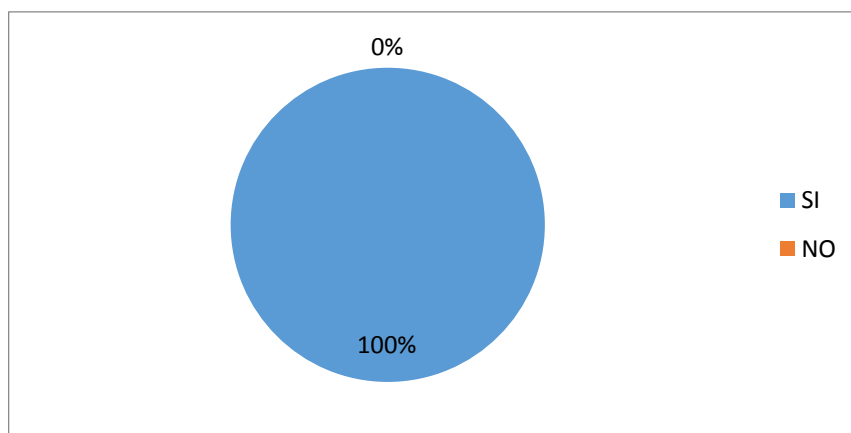


Gráfico 10-3: Se emiten informes de indicadores de morosidad

Fuente: Tabla 11-3

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Análisis:

El 100% de los encuestados afirma que se emiten informes mensuales con indicadores de morosidad, mismos que son enviados a la unidad de Gestión de Calidad con la finalidad de que se dé seguimiento y se garantice la certificación ISO 9001:2015.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

REDISEÑO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD DE LA EP-EMAPA-A.

4.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INSTITUCIÓN

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EMAPA), mediante la ordenanza suscrita el 30 de junio de 1967, fue reformada con la ordenanza sustitutiva de Constitución publicada en Registro Oficial 350 del 8 de enero de 1990, la EMAPA continuó su paulatino camino en busca de su autonomía definitiva que alcanza con la aprobación de la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato el 3 de junio del 2010, con la ordenanza de su creación que fue discutida y aprobada en seis sesiones ordinarias realizadas entre abril, mayo y junio del mismo año (EP-EMAPA-A)

El artículo 1 establece la constitución y domicilio de la nueva empresa pública municipal conformada en base al marco jurídico de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, que otorga: “personería jurídica de derecho público con autonomía administrativa, operativa, financiera y patrimonial”, aunque todavía bajo normas generales de la Ley de Régimen Municipal que fue derogada en octubre del mismo año con la vigencia del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización (COOTAD).

La EP-EMAPA-A suministra servicios de agua potable cumpliendo normas técnicas y desarrollando procesos de mejoramiento continuo con sostenibilidad empresarial, para satisfacer los requerimientos de nuestros usuarios y garantizar la eficacia del Sistema de Gestión Calidad para lo que se establecen y revisan los objetivos.

Misión

Desarrollar, mantener y operar la infraestructura instalada para la dotación de servicios básicos de agua potable y alcantarillado de manera eficiente para contribuir a la salud y bienestar de la ciudadanía ambateña, garantizando el mantenimiento y conservación de las fuentes de agua, apoyando en el cuidado ambiental de la zona de influencia, implementando tecnología adecuada y altos estándares de calidad.

Visión

Ser reconocida en el año 2022, como una empresa eficiente, rentable e innovadora en la dotación de servicios de agua potable y alcantarillado, con responsabilidad social y ambiental en el desarrollo de obras y proyectos de agua potable y alcantarillado.

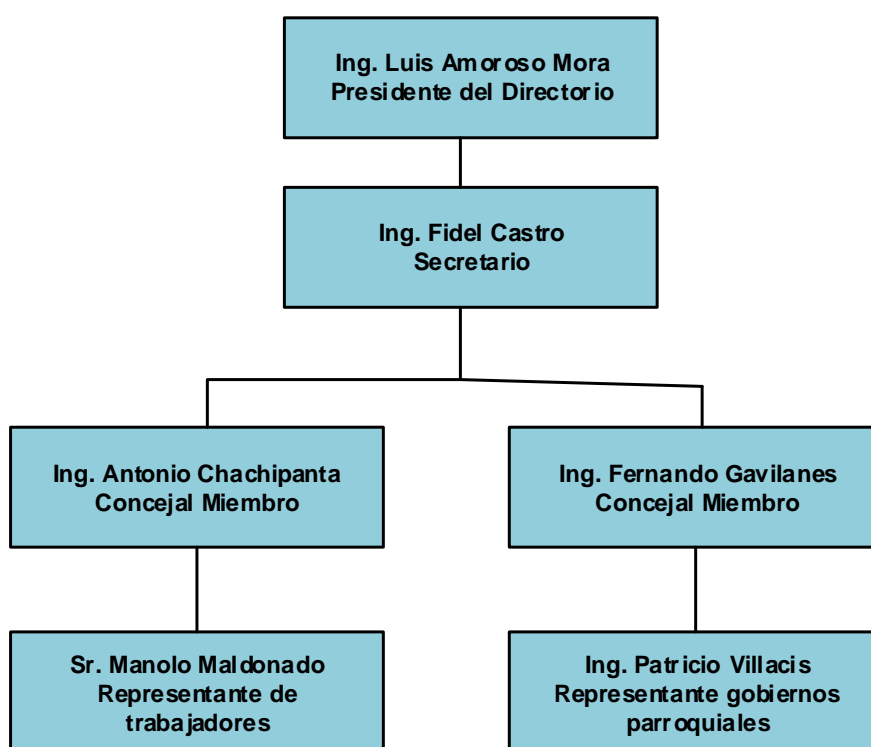


Gráfico 11-4: Directorio DE EP-EMAPA-A

Fuente: EP-EMAPA-A, (2013).

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

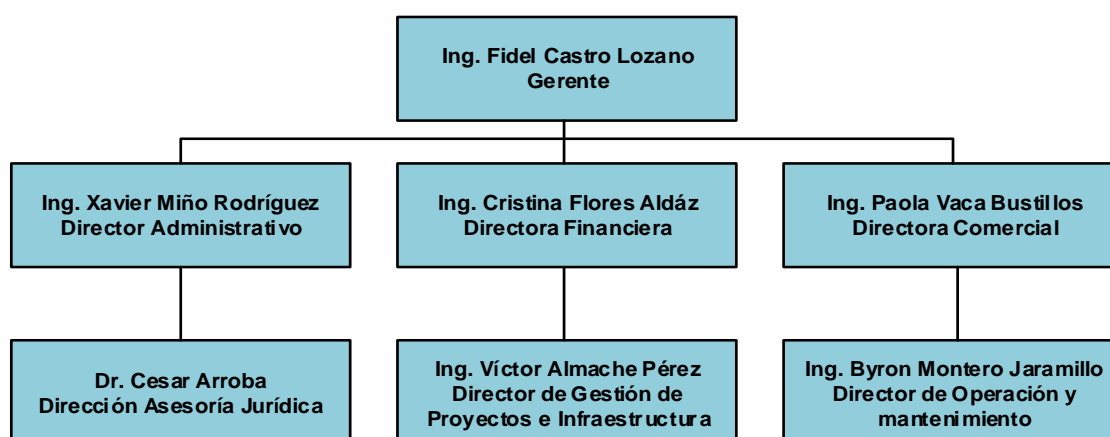


Gráfico 12-4: Gerencia y directores

Fuente: EP-EMAPA-A, (2013).

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

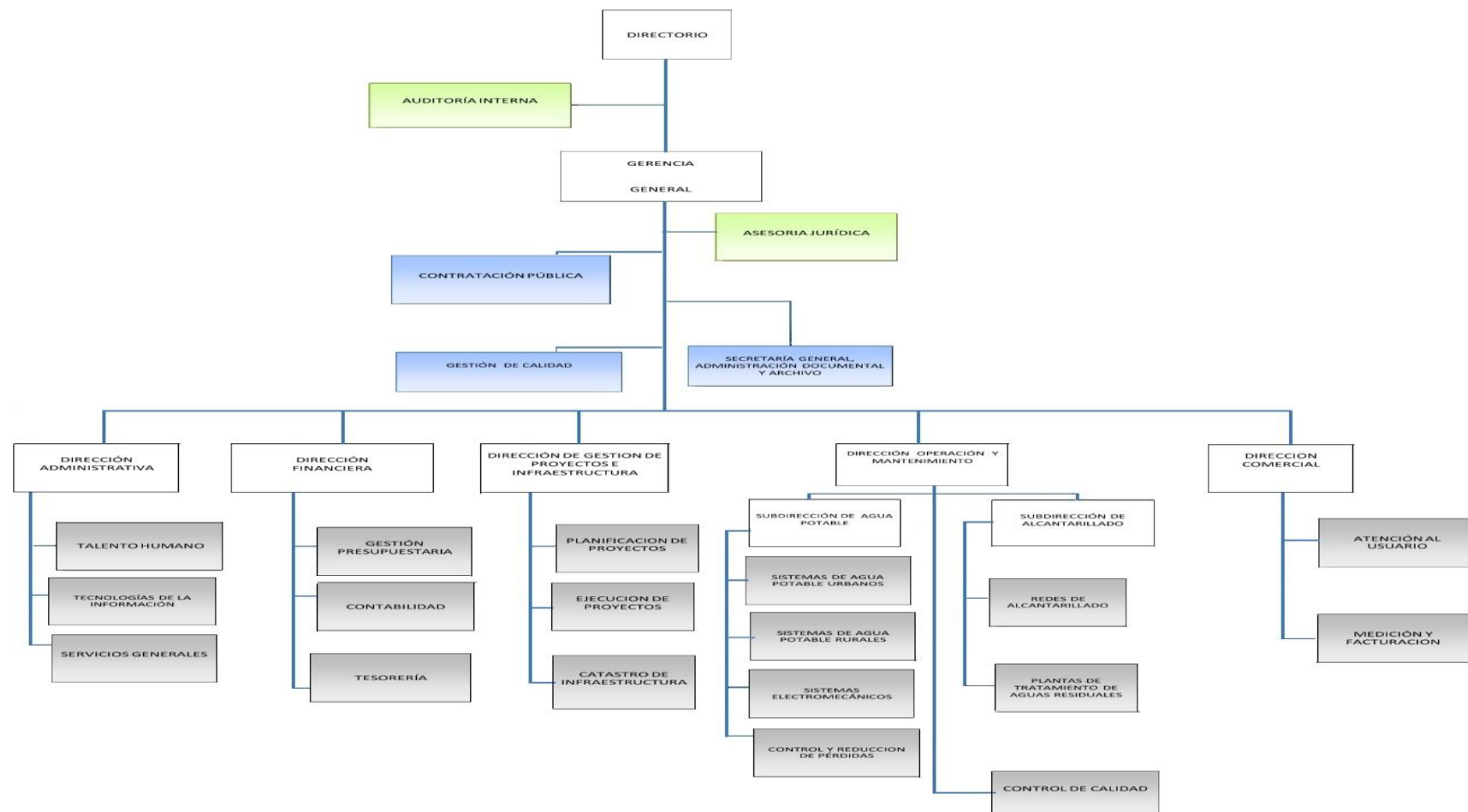


Gráfico 13-4: Organigrama estructural de EP-EMAPA-A

Fuente: EP-EMAPA-A, (2013).

Elaborado por: Ángel Today, (2018)

Funciones del departamento financiero

- **Administración del Portafolio de Financiero**

Administrar de manera dinámica, junto con la Organización, el portafolio de inversiones de Financiero para lograr los objetivos estratégicos de la EP-EMAPA-A, por medio de la identificación, definición, evaluación, asignación de prioridades.

Objetivos Detallados de Financiero

- **Gestión de Financiero**

Garantizar que la gestión de Financiero esté orientada a los objetivos estratégicos de la EP-EMAPA-A.

Gestionar los recursos financieros de la empresa para el logro de los objetivos institucionales, a fin de atender adecuadamente los requerimientos de cada proceso.

- **Alineación de Financiero con la Organización**

Asesorar a los ejecutivos de la EP-EMAPA-A sobre las capacidades económica y financiera de la Empresa respecto a las necesidades y requerimientos de cada proceso.

Registro y Contabilidad

Implementar métodos de registro y control contable, de tal forma que se garantice la exactitud y veracidad en las transacciones y en la contabilización de estas.

Garantizar que en el procesamiento y verificación de las transacciones, se salvaguarden los activos y se constate que los registros financieros y presupuestarios estén soportados con la respectiva documentación de respaldo.

Gestión Presupuestaria

Diseñar, planificar y ejecutar las acciones que permitan medir y corregir la ejecución presupuestaria.

Tesorería

Gestionar la adecuada recaudación y pago de valores que surgen en las actividades de la Empresa.

Evaluación del cumplimiento de objetivos

Evaluar el desempeño de los planes existentes y de los servicios en términos de su contribución a los objetivos de la EP-EMAPA-A, su funcionalidad, complejidad, costos, fortalezas y debilidades.

Plan Estratégico de Financiero

Diseñar e implementar un plan estratégico de Financiero que defina cómo se contribuye desde esa instancia al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Planes Operativos y Tácticos de Financiero

Diseñar e implementar Planes Operativos y Tácticos que deriven del plan estratégico de Financiero.

Funciones del departamento comercial

Mantener las relaciones con los usuarios, procurando mantener transferir y comunicar adecuadamente los beneficios, costos y servicios que se entrega, extendiendo los requerimientos de la estrategia de la EP-EMAPA-A

Enfocándose en

Incorporar nuevas ofertas de servicio, desarrollando estrategias para que estos servicios se entreguen de forma transparente y rentable.

Se logra con

Servicio efectivo de atención al usuario en cuanto a requerimientos y resolución de problemas.

El entendimiento y correcto manejo de la base de datos de usuarios.

El diseño y aplicación de un esquema de prioridades para los objetivos de la EP-EMAPA-A que cuantifique los requerimientos.

Y se mide con

El porcentaje de cumplimiento de objetivos del proceso en el plan estratégico que dan soporte a los objetivos de la EP-EMAPA-A.

El porcentaje de cumplimiento de proyectos del proceso que se han integrado en el plan operativo del proceso.

El retraso entre las actualizaciones del plan estratégico del proceso y las actualizaciones del plan operativo del proceso.

Objetivos Detallados de Comercialización

Gestión de Comercialización

Garantizar que las condiciones para la prestación de servicios de agua potable y alcantarillado se alineen a los objetivos estratégicos de la EP-EMAPA-A.

Alineación de la Comercialización con la Organización

Integrar las estrategias de comercialización a las metas de la Empresa y comunicar de manera amplia a los involucrados.

Atención al Usuario

Dar atención a solicitudes de servicio de agua potable y alcantarillado, en base a la capacidad de cobertura de la Empresa.

Mantener una óptima relación usuario – empresa, que permita comunicar adecuadamente las condiciones de entrega de los servicios de agua potable y alcantarillado; así como, atender de manera oportuna los requerimientos y reclamos.

Medición y Facturación

Generar mensualmente la facturación de los servicios a través del proceso de recopilación de lecturas de los medidores de consumo instalados.

Identificar y reportar anomalías (consumo no medido, consumo fraudulento, categorías incorrectas) detectadas al momento de la toma de lecturas.

Evaluación del cumplimiento de objetivos

Evaluar periódicamente el desempeño del proceso y su contribución a los objetivos de la EP-EMAPA-A, su funcionalidad, complejidad, costos, fortalezas y debilidades.

Plan Estratégico de Comercialización

Diseñar e implementar un plan estratégico de Comercial alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.

Planes Operativos y Tácticos de Comercialización

Diseñar e implementar Planes Operativos y Tácticos que deriven del plan estratégico de Comercial.

Administración del Portafolio de Comercialización

Administrar de manera dinámica, junto con los demás procesos, los servicios que presta Comercial al usuario externo, para garantizar la atención adecuada y oportuna de requerimientos y reclamos.

Asertoria legal y jurídico

Ejercer la defensa jurídica de los intereses de la EP-EMAPA-A, la supervisión de documentos, contratos, derechos y obligaciones inherentes al marco legal aplicable.

Brindar el asesoramiento jurídico a todos los niveles de la organización, contribuyendo a la

consecución de los objetivos estratégicos institucionales, así como patrocinar, auspiciar, representar en los procesos judiciales de la institución.

Control sobre el proceso empresarial

Gestión de Asesoría Jurídica de la EP-EMAPA-A

Que satisface el requisito de la EP-EMAPA-A para

Proveer de un marco Jurídico que permita el cumplimiento de las Leyes aplicables para los procesos de la EP-AMAPA-A.

Enfocándose en

Asesorar en aspectos legales y jurídicos a todos los procesos de la empresa.

Se logra con

- Interviniendo en representación de la empresa en los procesos judiciales en calidad de actora o demandada.
- Proporcionando servicios de patrocinio legal en procesos judiciales o extrajudiciales.

Estructurar proyectos de ordenanzas, reglamentos, resoluciones y demás instrumentos de carácter legal relacionados con el funcionamiento de la empresa.

Elaborar reglamentos internos, normas, proyectos de ordenanzas y disposiciones legales de resoluciones administrativas de la institución.

Y se mide con

Número de Requerimientos Legales recibidos para consulta.

Porcentaje de Requerimientos solucionados Extrajudicialmente.

Porcentaje de Requerimientos que se están tratando en la vía judicial.

Porcentaje de Requerimientos atendidos a nivel de consulta.

Objetivos Detallados de Asesoría Jurídica

Gestión de Asesoría Jurídica

Garantizar que las actividades de servicios de Asesoría Jurídica estén orientadas a los objetivos de la EP-EMAPA-A, proporcionando una entrega efectiva y eficiente de los servicios.

Alineación del Servicio de Asesoría Jurídica con la Organización

Asesorar a los integrantes de la EP-EMAPA-A sobre aspecto legales y jurídicos relacionados con las actividades de la empresa; a fin de aportar a la consecución de los objetivos institucionales.

Gestión de Asesoría Jurídica

Gestionar los requerimientos provenientes de los diferentes procesos de la empresa, proporcionando servicios de patrocinio y asesoría legal, estructurando estrategias y actuando en procesos jurídicos.

Evaluación del cumplimiento de objetivos

Evaluar el avance en la ejecución de los planes existentes y su contribución a los objetivos de la EP-EMAPA-A, su funcionalidad, complejidad, costos, fortalezas y debilidades.

Plan Estratégico de Asesoría Jurídica

Diseñar e implementar un plan estratégico de Asesoría Jurídica que defina cómo se contribuye desde esa instancia a los objetivos estratégicos de la Empresa.

Planes Operativos y Tácticos de Asesoría Jurídica

Diseñar e implementar planes operativos y tácticos que deriven del plan estratégico de Asesoría Jurídica y describan las iniciativas y recursos requeridos por el proceso.

Administración del Portafolio de Asesoría Jurídica

Administrar de manera dinámica, junto con la organización, los servicios que Asesoría Jurídica brinda al usuario interno, para que aporten al logro de los objetivos de la EP-EMAPA-A.

4.3. ESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL REDISEÑO DEL PROCESO DE COBRANZA

- Determinación de los objetivos
- Análisis de la situación actual de la cartera vencida que tiene la EP-EMAPA-A.
- Propuesta de estrategias para la recuperación de cartera vencida.
- Métodos de Control

4.3.1 Determinación de los objetivos

Objetivo General

Desarrollar estrategias y tácticas de permitan rediseñar los procesos de la gestión de cobranza para reducir la morosidad de la EP-EMAPA-A.

Objetivos Específicos

- Analizar el proceso del sistema de cobranza que posee la EP-EMAPA-A para verificación de la situación actual de la institución.
- Analizar los valores anuales que posee la institución para la determinación del monto actual de cartera vencida que dispone la institución.
- Desarrollar propuestas para el mejoramiento de la recaudación de la cobranza en la EP-EMAPA-A

4.3.2 Análisis de la situación actual del proceso de recuperación de la cartera vencida que tiene la EP-EMAPA-A.

La EP-EMAPA-A dentro de su estructura organizacional mantiene políticas y estrategias vigentes de cobranza que no han sido efectivas por el desconocimiento de los funcionarios y la falta de seguimiento a los trámites, a continuación, se da a conocer las estrategias y políticas de cobranza que dispone la institución:

Políticas de Cobranza EP-EMAPA-A

Según **EL REGLAMENTO DE COACTIVAS DE LA EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO** (Chaquina & Maldonado Vásquez, 2013) menciona que:

Art. 1.- Del objeto. - El presente reglamento tiene como finalidad establecer el procedimiento por medio el cual la EP-EMAPA-A ejercerá la acción coactiva, para la recuperación de cartera vencida, asegurando la correcta aplicación de las disposiciones establecidas en el código tributario, código de procedimiento civil y demás normas supletorias al procedimiento de la ejecución coactiva.

Art. 2.- Del Ámbito EP-EMAPA-A, ejercerá la acción coactiva para la recaudación de obligaciones o créditos tributarios y de cualquier otro concepto que se le adeuden por los servicios que presta dentro del ámbito de su competencia, de conformidad con los dispuesto en el Art. 157 del Código Tributario y el Art. 945 del Código de Procedimiento Civil.

Art. 3.- De la competencia. - La competencia de la acción coactiva será ejercida por la o el Gerente General o su delegado legalmente establecido, mediante acto administrativo expreso y motivado de conformidad al numeral 16 del Art. 11 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y con sujeción a las disposiciones y reglas generales del código tributario, del Código de Procedimiento Civil y demás normas pertinentes.

Además la EP-EMAPA-A cuenta con un Reglamento de Prestación de Servicios (Callejas , Maldonado Vásquez, Paredes Morales, & Chaquina Zurita, 2011) donde se estipula que:

De la cobranza:

Art. 30.- Se reconoce como válidos únicamente los pagos que se realicen en los lugares a través de los medios autorizados.

Art. 31.- El propietario del inmueble será el único responsable ante la EP-EMAPA-A por el pago de los servicios, en tal virtud, no podrá alegar mora de su inquilino cuando el inmueble estuviere arrendado.

Art. 32.- Se considerará moroso al usuario cuya cuenta tenga una factura impaga por más de 30 días contados a partir de la fecha de emisión. El usuario que no haya

cancelado sus facturas de consumo, según el plazo establecido, será sujeto de cobro de interés legal. Al acumularse tres facturas impagas será sujetas a un recargo adicional equivalente al 5% del valor total de las facturas de consumo como costo administrativo. De no cumplirse con los pagos antes señalados se suspenderá el servicio de agua potable.

Art. 33.- Se reconectará el servicio previo el pago de la totalidad de la deuda o el compromiso de pago del saldo hasta 90 días plazo que se otorgará por una sola vez sobre esa deuda.

Se rehabilitará el servicio de agua potable con un plazo no mayor de 48 horas, previo el pago de USD 2 por concepto de reconexión.

CAPÍTULO V: DE LOS CORTES MEDIDORES Y REPARACIONES

De los cortes

Art. 40.- La EP-EMAPA-A suspenderá el servicio en los siguientes casos:

- a) Por retraso de 90 días en el pago por sus servicios, contados a partir de la emisión de la primera factura no cancelada.

De la misma manera la Tesorería de la EP-EMAPA-A cuenta con un Procedimiento de Cobranza, Coactiva, Depuración o Baja (Pazmiño, 2017) donde nos indica que:

6.- Descripción de Actividades

6.1.- De la Gestión de Cobranza

- a) Una vez emitida la factura, los deudores tienen 30 días para pagar sin recargos.
- b) A partir del día 31 la EP-EMAPA-A notificará, en persona, por medio de correos electrónicos, mensajes de texto (celular), llamadas telefónicas, boleta dejada en la dirección de la cuenta y cualquier medio legal para informar sobre la deuda que mantiene, para que se acerque a cancelar su deuda y se evite el corte del servicio.
- c) En el día 91 se procederá con el corte de servicio dispuesto en el Reglamento de Prestación de Servicios de la EP-EMAPA-A; además, con la certificación del estado

jurídico de la cuenta y el título de crédito en firma emitida por la Dirección Comercial, se emitirá el auto de pago y se procederá con el correspondiente proceso coactivo, teniendo en cuenta la clasificación de cartera.

Cada una de las políticas mencionadas ya cuenta con aplicación, sin embargo, la poca efectividad de las mismas ha provocado que se encuentren en un problema muy grave de morosidad. La dirección de la EP-EMAPA-A, en conjunto con la dirección financiera ha propuesto y ejecutan estrategias.

Estrategias de Cobranza EP-EMAPA-A

Según el memorando N° 0475-ST-2018 emitido por el Dr. Bolívar Pazmiño Mejía, en donde se informa cartera vencida primer semestre año 2018, en la hoja número 2 hace referencia:

Estrategias de cobranzas:

Con el propósito de incrementar la recaudación, se han implementado estrategias de cobro para lo cual se ha dividido la Cartera Vencida en 3 segmentos.

- 1 a 3 meses
- 4 a 12 meses
- 13 meses en adelante

Análisis del proceso de recuperación de cartera

La Morosidad es una problemática existente en la mayor parte de empresas de servicios y comerciales. Este problema se lo entiende como la falta de responsabilidad de las personas al asumir sus responsabilidades con terceras personas ocasionando con esto la pérdida de ingresos.

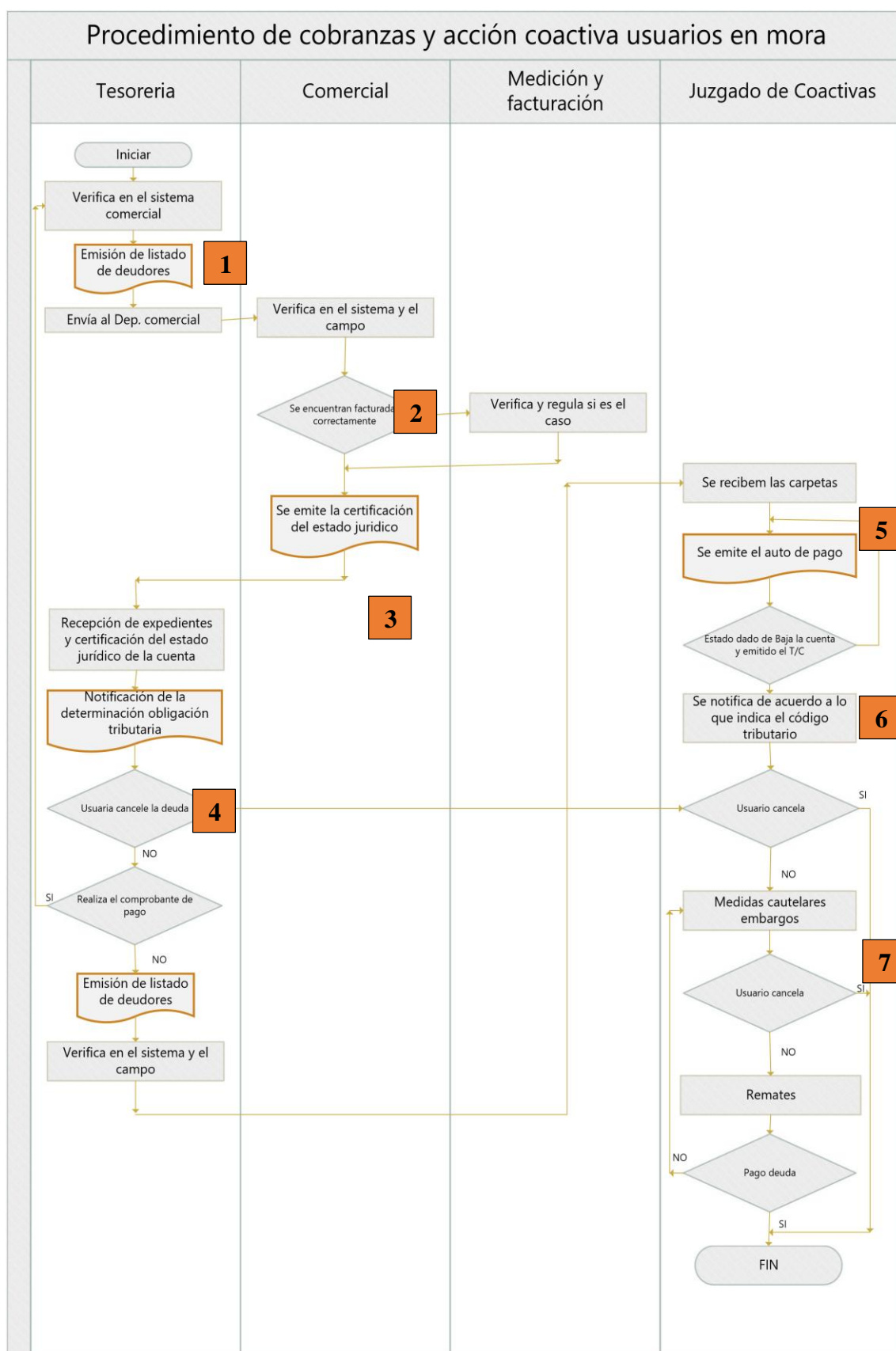


Gráfico 14-4: Proceso de cobranza y acción coactiva usuarios en mora

Fuente: EP-EMAPA-A,(2013).

Elaborado por: Ángel Taday, (2018)

Tesorería:

El proceso se inicia verificando el sistema comercial por parte de la tesorería:

En esta sección se analiza un listado de usuarios los cuales se encuentra adeudando 4 meses o más y se imprime un reporte desde el mayor a menor monto del deudor. Posteriormente los resultados obtenidos se envían al departamento comercial.

El departamento comercial:

Verifica en el sistema y realiza una consulta en el campo para comprobar si la facturación es la correcta. De ser el caso erróneo se realiza la revisión necesaria según el caso, para luego continuar con la revisión normal donde se emite una certificación del estado jurídico de las cuentas en carpetas individuales para finalmente enviar el proceso a tesorería.

Tesorería:

Recibe los expedientes con la aprobación y certificación del estado jurídico de la cuenta, verifica el sistema comercial, posteriormente se emite una notificación de la obligación tributaria que tiene el usuario en una o diferentes cuentas.

Seguidamente si el usuario cancela la deuda se termina el proceso.

Caso contrario se debe realizar un compromiso de pago si el usuario acepta se procede con los pagos en el tiempo y periodo acordado.

Caso contrario posterior al plazo legal se incluye en la carpeta de la notificación de la determinación de la obligación tributaria pendiente para posteriormente enviar toda la información a la secretaria del Juzgado de coactivas.

El juzgado de coactivas:

Recibe las carpetas y se verifica en el Sistema Comercial el valor adeudado, posterior a ello se emite el Auto de pago y se solicita al departamento comercial la baja, emisión y generación del Trámite de cobro en el sistema comercial.

Se establece el estado de baja de la cuenta y emitido por el trámite de cobro, de no ser el caso se debe esperar que se emita el auto de pago solicitado por el departamento comercial y continuar con el trámite correspondiente. De ser el caso positivo se notifica de acuerdo al código tributario para que el usuario cancele de ser una acción afirmativa se concluye con el proceso.

Caso contrario se emiten medidas cautelares de embargo, posteriormente el usuario puede cancelar y finalizar con el proceso sin embargo de ser una acción negativa se procede a realizar el remate de los bienes para cancelar la deuda y finalmente terminar con el procedimiento.

Tiempos que toman en el proceso

Tiempo 1: en el periodo de en qué se demora en verificar los deudores toma un tiempo de 10 minutos aproximadamente, para pasar la información al departamento comercial desde tesorería.

Tiempo 2: el tiempo va a depender de la planificación del departamento comercial, por lo general se toma entre dos días, y la verificación dependiendo del sector toma en promedio de 3 horas.

Tiempo 3: se emite el estado jurídico posterior a la verificación en un periodo de 3 horas en promedio

Tiempo 4: Si el usuario dispone de los recursos y procede con la cancelación en un periodo de máximo 30 minutos.

Tiempo 5: se emite el autopago en el departamento jurídico posterior a la verificación el tiempo que toma es de alrededor de 24 horas.

Tiempo 6: Notificación al usuario de acuerdo al estado tributario toma un tiempo de 24 a 48 horas.

Tiempo 7: Mediadas cautelares pueden tomar alrededor de 24 horas para emitirse.

Cabe recalcar que el proceso se puede hacer más largo o menos dependiendo de la disponibilidad del usuario y la predisposición a cancelar los aranceles vencidos puede tomar en alrededor de 24 a 72 horas.

Análisis del registro de valores de cartera vencida

Posteriormente al análisis del proceso actual de recuperación de cartera que posee la institución, se puede mencionar que la dependencia de la información que posee cada departamento retrasa la acción oportuna para gestionar el cobro de valores pendientes. La información que dispone el departamento comercial y tesorería se encuentran aislados. En los años 2016, 2017 y 2018 se ha implementado el modelo actual de recuperación de cartera con lo que se a tenido una reducción porcentual en la cartera vencida los mismos que se detallan a continuación.

Tabla 12-4: Valor anual de cartera vencida

FECHA	VALOR DE CARTERA VENCIDA	Nº USUARIOS	PORCENTAJE
DICIEMBRE 2016	1'046,276.44	21,777	95.12%
DICIEMBRE 2017	883,428.58	19,621	100.00%
DICIEMBRE 2018	844,227.82	21,126	95.56%

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

El valor de cartera vencida en el año 2016 se encuentra en alrededor de \$1'046,276.44 de 21,777 usuarios que se encuentran en mora, para el año 2017 de disponer de \$ 883,428.58 con 19,621 usuarios en mora y finalmente para el 2018 se tiene 8444,277.82 de 21,126 usuarios. Entre el primer y el segundo año se ha tenido una reducción del 15.5% y entre el 2017 y 2018 se ha reducido en un 4,4% pero ha incrementado el número de usuarios de 19,621 a 21,126, por tal razón se busca actualmente proponer algunas estrategias para mejorar proceso de recuperación de cartera y disminuir el valor de la misma.

A continuación, se realizó un análisis FODA con el cual se busca plantear estrategias para mejorar el proceso de recaudación y cobranza con lo que se disminuirá porcentualmente el índice de morosidad.

Tabla 13-4: Análisis FODA

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de usuarios anualmente • Ampliar las redes de distribución de agua potable. • Incremento de la producción • Mejoramiento de imagen en el mercado • Producto con altos estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran capacidad de posicionamiento en el mercado • Proveedores directos de insumos • Único distribuidor autorizado en la ciudad. • Redes de distribución propias • Equipo técnico capacitado
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la cartera de morosidad. • Fenómenos naturales impredecibles. • Incremento del costo de los insumos. • Disminución de utilidades por baja recuperación de la cartera vencida • Cuentas incobrables existentes por falta de información del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un sistema de control de la cartera de crédito automático. • Poca capacitación a los funcionarios para la toma de decisiones oportunas en la institución. • Políticas de crédito y cobranzas actualizadas, pero sin ejecución total. • Departamento comercial, tesorería y medición y facturación sin información compartida oportunamente.

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

Tipos de Estrategias Propuestas

Las estrategias propuestas se han basado en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la institución las mismas que se detallan a continuación:

- Comunicación oportuna para evitar el retraso en el pago de la planilla de agua potable.
- Reestructuración del sistema informático del departamento comercial, tesorería y facturación.
- Capacitación de los funcionarios del departamento comercial y tesorería.
- Actualización de datos y registro de usuarios del sistema de la institución.

Descripción de las estrategias:

La estrategia de **Comunicación oportuna para evitar retraso en el pago de la planilla de agua potable**, en donde se entregará información a los usuarios en donde se informan los tiempos máximos en que deben cancelarse las planillas de agua potable para evitar la suspensión del servicio. Se encuentra relacionada directamente con el registro de datos del usuario para enviar información oportuna del monto de la deuda, en este proceso se encuentra encargado el departamento comercial pero en muchos casos no se dispone de un registro actualizado del lugar en donde se encuentra el usuario además.

La estrategia de **Reestructuración del sistema informático del departamento comercial, tesorería y facturación**, pretende compartir datos entre los departamentos antes mencionados, la información que se requiere para notificación y realizar el seguimiento respectivo de la cartera de morosidad que dispone un cliente.

La estrategia de **Capacitación de los funcionarios del departamento comercial y tesorería**, surge tras la falta de comunicación que existe entre las dependencias y la demora que se produce al emitir la información del listado de deudores del sistema comercial que debe conocer por tesorería.

La estrategia de **Actualización de datos y registro de usuarios del sistema de la institución**, permitirá ubicar exactamente el lugar donde se encuentra realizada la conexión del servicio debido a que en muchos casos en el momento de suspensión del servicio no se puede ubicar el domicilio del beneficiario. Además, la actualización de la información del usuario permitirá contar con un correo electrónico y número de teléfono.

Tabla 14-4: Estrategia 1

Estrategia N° 1	
Comunicación oportuna para evitar retraso en el pago de la planilla de agua potable	
Descripción	Consiste en realizar comunicación oportuna mediante la emisión de un mensaje de texto, un correo electrónico al momento en que se genera la planilla de consumo mensual, además de un punto de información electrónico en donde se puede verificar el valor de la planilla de agua potable y finalmente la entrega de volantes en las afueras de la institución con información relacionada con posibles consecuencias que se pueden generar por el retraso del pago del servicio con lo cual se impulsa el pago oportuno del servicio.
Objetivo	Impulsar una cultura de responsabilidad de los usuarios al momento de cumplir con las obligaciones por el servicio de agua potable.
Responsables	Departamento comercial
Táctica	Emisión de notificación al momento de la generación de la planilla de consumo mensual, además de punto de información y hojas volantes para informar de retardos en los pagos de las facturas mensuales por consumo de agua potable.
Frecuencia	Mensualmente
Alcance	Llegar al 100% de usuarios que posee la institución.
Desarrollo de la táctica	Emitir notificaciones con información del valor del consumo mensual de agua potable, las mismas que se realizarán por correo electrónico y por el sistema de mensajes de texto, hojas volantes y punto de información automático.
Estimación Económica	Costo aproximado 1000

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

Estrategia 1: Comunicación oportuna para evitar retraso en el pago de la planilla de agua potable

Descripción

Consiste en emitir notificaciones a cada uno de los usuarios del servicio de agua potable, con el valor que debe cancelar y las fechas de pago, mediante el uso del sistema institucional de notificaciones por mensajes de texto se brinda la información oportuna para la recaudación, los usuarios pueden actualizar los datos para hacer uso del servicio además de proporcionar un correo electrónico para su emisión de la notificación por un segundo medio de comunicación.

La emisión de la notificación se realizará los primeros días del siguiente mes:

Mediante correo electrónico

Estimado(a) xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Su planilla No 001 de la cuenta número xxxxxxxx por concepto del servicio de agua potable y alcantarillado, correspondiente al mes de Abril ya está disponible para su pronta cancelación del servicio.

Valor Total a Pagar: 22.29

Fecha Máxima de Pago: 15/05/2019


Si tiene alguna inquietud escríbanos a: recaudacion@emapaa.gob.ec o acérquese a cualquiera de nuestras oficinas, estamos listos para servirle.

Gráfico 5-4: Emisión de Notificación

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

Mediante mensaje de texto:



Estimado usuario: xxx
La EP-EMAPA-A, Le informa que tiene una planilla pendiente de \$22,50. Por el servicio de agua potable.

Gráfico 6-4: Emisión de Notificación

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

Diseño del proceso

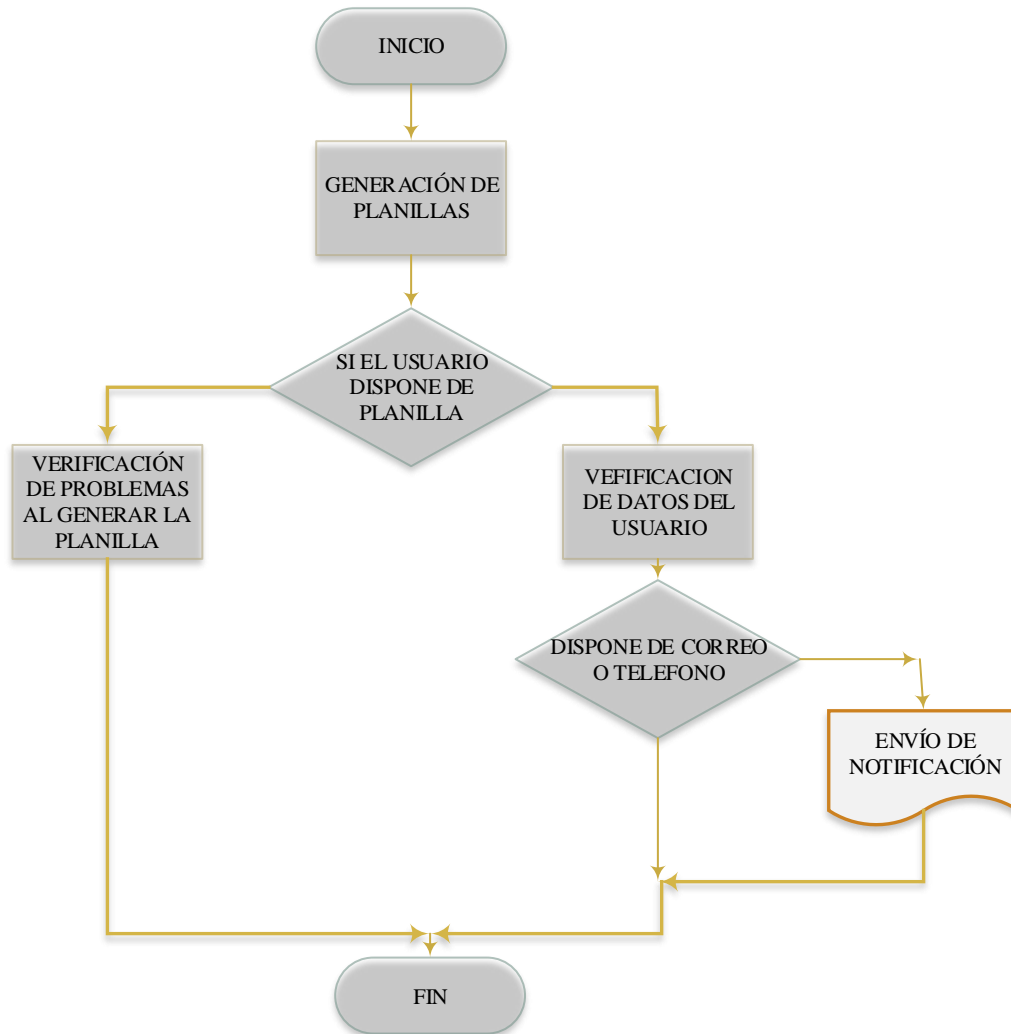


Gráfico 7-4: Diseño del Proceso

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

El periodo de envío de la notificación se realizará los primeros días del siguiente mes posterior a la generación de la planilla de consumo mensual. Este diseño se envió a la unidad de gestión de calidad para que se registre y que sea de uso general de la empresa.

Adicionalmente se ha visto la necesidad de disponer de un terminal de acceso al sistema de manera individual el usuario consulte su tarifa al momento en que se encuentra en la institución:

Punto de información automático

Esta actividad consiste en ubicar un punto de información que permita ingresar el número de cedula del usuario para consultar el valor de la planilla de agua potable o la deuda que tiene acumulado por el servicio.

Este sistema de información permitirá que el usuario consulte el valor a cancelar y verifique el monto de dinero con el que debe contar para evitar largas colas y retrasos en el servicio.

Hojas volantes

Las hojas volantes buscan informar acerca de las consecuencias que tendrá el retraso de las obligaciones económicas generadas por el servicio de agua potable, los recargos y que se producen por el pasar del tiempo. Para el desarrollo de la estrategia la institución cuenta con un diseñador gráfico y es el que se encarga de la elaboración del arte.

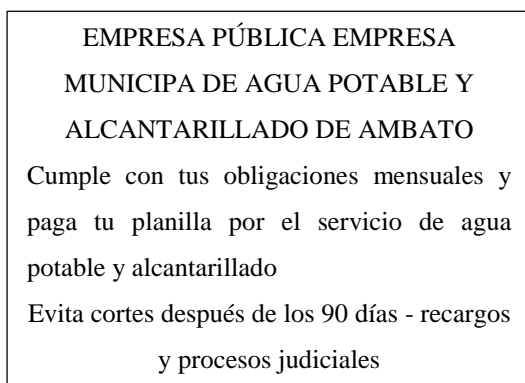


Gráfico 8-4: Hoja Volantes

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

Actividades a desarrollar:

- Análisis de los datos de los usuarios disponibles para enviar la notificación del valor a pagar.
- Generación y envío de las alertas de notificación
- En trámites municipales para obtener permisos, pago impuestos, etc. Notificar al usuario que cuenta con valores pendientes de pago con EMAPA.
- Instalación de un equipo disponible al público para que realice las consultas de la planilla de agua potable.

Tabla 15-4: Estrategia 2

Estrategia N° 2	
Reestructuración del sistema informático del departamento comercial, tesorería y facturación	
Descripción	La información generada tanto en el área de recaudación, tesorería y el departamento comercial no se encuentran compartida para ejecutar acciones inmediatas por parte de los funcionarios.
Objetivo	Modificar el nivel de acceso al sistema de los diferentes departamentos para compartir datos de los usuarios.
Responsables	El departamento de sistemas informáticos de la institución
Táctica	Mejoramiento del flujo de la información entre el departamento comercial y tesorería de la institución.
Frecuencia	Una sola vez
Alcance	Lograr la unificación de la información para agilizar los trámites de notificación y ejecución de las estrategias de recuperación de cartera.
Desarrollo de la táctica	Crear módulos adicionales al sistema de recaudación de la institución en el cual se puede reflejar la información para los otros departamentos que requieren los datos de los estados de las cuentas de los usuarios y los tramites que se han tomado para la aplicación de las estrategias de recuperación de cartera vencida
Estimación Económica	No tiene costo ya que desarrolla el departamento de sistemas de la institución.

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

Estrategia 2: Restructuración del sistema informático del departamento comercial, tesorería y facturación.

Descripción: El sistema actual que maneja la institución mantiene algunas limitantes al momento de compartir la información entre las dependencias de manera que se mantenga informado del proceso de cada usuario.

A continuación se detalla la forma en que la información debe ser entregada de acuerdo al nivel en el que se encuentra el proceso.

En el presente flujograma del proceso se puede apreciar las secciones en donde se debe compartir la información de cada departamento el estado del proceso para que la siguiente dependencia conozca en el momento y pueda continuar con los siguientes procedimientos.

Se puede apreciar que se ha incorporado alertas de notificación para los departamentos en donde se va a disponer en el instante que se ejecute un proceso entre los diferentes departamentos, por lo que se estima que el tiempo sea de 24 horas si dependiera directamente de la institución sin embargo se encuentra con la predisposición del usuario que toma un tiempo más largo por las negativas de su parte.

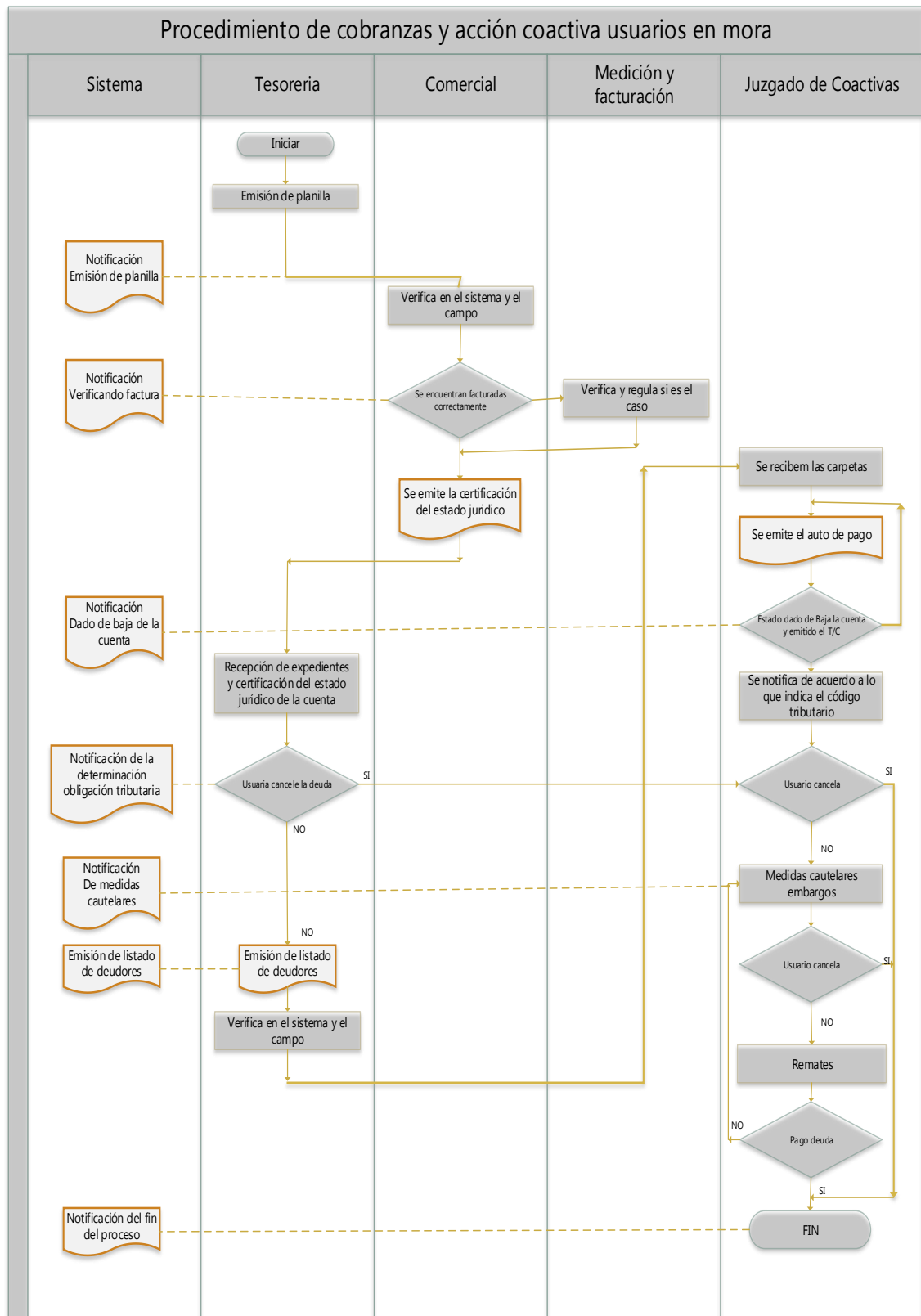


Gráfico 15: Reestructuración del proceso de cobranza

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

Actividades:

- Verificar la información de los usuarios
- Analizar la forma de integrar el sistema informático para que se enlace los datos de cada departamento.
- Proponer en las etapas del proceso la alerta de seguimiento del proceso de cada usuario en los diferentes departamentos.

Relacionado a los costos de la elaboración no se puede manifestar que se tenga un valor por el desarrollo y actualización de los datos ya que se tiene un departamento de tecnología de la información y la comunicación que se encarga del desarrollo.

Tabla 16-4: Estrategia 3

Estrategia N° 3	
Estrategia de Capacitación	
Capacitación de los funcionarios del departamento comercial y tesorería de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato	
Descripción	Los directivos gestionen convenios con instructores para capacitación del personal que labora en la entidad.
Objetivo	Crear programas de capacitación enfocados a mejorar el desarrollo de los procesos comerciales y financieros dentro de la institución.
Responsables	El departamento de recursos humanos
Táctica	Ampliar los conocimientos y el desempeño del personal que labora en la institución.
Frecuencia	Durante todo el año, una vez por mes.
Alcance	Incrementar en un 100% la calidad gestión del servicio financiero y comunicación que disponen entre los funcionarios de los departamentos.
Desarrollo de la táctica	Capacitaciones a los funcionarios del área comercial y financiera de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato
Estimación Económica	El costo estimado es de \$ 514,19.

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

Estrategia 3. Capacitación de los funcionarios del departamento comercial y tesorería de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

La actividad que se propone en esta estrategia se refiere a que los representantes de la institución se contacten con capacitadores que mediante el programa de vinculación que realizan todas estas instituciones, se puedan dictarse capacitaciones a los funcionarios del departamento comercial y tesorería para la actualización de conocimientos tanto en el área financiera como en buenas relaciones laborales.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La Empresa Publica Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EP EMAPA-A), es una institución dedicada a la prestación de servicios de agua potable y alcantarillado.

II. JUSTIFICACIÓN

El departamento comercial y tesorería disponen de sistemas de información que mantiene una relación independiente, por lo que viene a tornarse dificultoso al momento de transferir los registros de los usuarios y el estado de sus cuentas, más aún cuando se encuentra en el inicio de un proceso de cobranza por el servicio de agua potable, es por tal razón que el comportamiento del personal influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brinda.

El éxito de una institución tiene mucho que ver con el tipo de personal que labora internamente, el cual debe estar bien capacitado, motivado, desempeñar un buen trabajo en equipo, estar bien enfocado y lograr que una institución se diferencie alcanzando niveles elevados de competitividad en el mercado.

Con estas referencias, se hace necesario considerar el tema de la capacitación como el pilar fundamental que permita mantener, modificar o cambiar la actitud y mejorar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, así como también ampliar sus conocimientos. A continuación se planteó el siguiente Plan de Capacitación Anual para el desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio.

III. ALCANCE

Llegar a todo el personal del departamento comercial y tesorería que es en donde se tiene el mayor problema en la demora de la generación de las listas de usuarios con retraso en sus pagos del servicio de agua potable.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo el propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores para incrementar la productividad y el rendimiento de la institución.

Generar una mayor interacción compañerismo entre los funcionarios para de esta manera estimular el interés por el fortalecimiento de la calidad en el servicio.

Fomentar conductas positivas en el ambiente de trabajo

Mantener al talento humano al día con los avances tecnológicos para estimular la iniciativa y la creatividad en el puesto de trabajo

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

4.1 Objetivos Generales

Capacitar al personal para la ejecución correcta de sus responsabilidades que asuman en sus puestos de trabajo.

4.2 Objetivos Específicos

Proporcionar orientación e información referente a los objetivos de la institución, su organización, funcionamiento, normas y políticas.

Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cumplan con los requerimientos de cada puesto de trabajo.

Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas específicas.

Fomentar un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento en equipo.
Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. METAS

Capacitar al 100% a los funcionarios del departamento comercial, tesorería, medición y facturación, de la **EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO**.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos particulares de cada área y la mejor manera de enfrentarlos.
- Desarrollo de talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.
- Evaluación del desempeño individual y colectivo.

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

8.1 Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo personal de trabajo y como debe desarrollarse su ambiente de trabajo. Se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse en una instancia previa. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, es decir, la variación de su desempeño y el deterioro de sus destrezas por el paso de los años, así como también de conocimientos que se vuelven obsoletos por el avance de la tecnología. Este tipo de capacitación es el que se busca la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, las tecnologías y/o la utilización de un sistema que permita agilizar los procesos de recuperación de cartera que se van ejecutando en la institución.

Capacitación Correctiva: Se centra en solucionar los problemas de desempeño que se consideran en una organización. Las acciones correctivas se basan en la Evaluación de Desempeño que se realiza normalmente cada cierto período de tiempo.

8.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

8.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

La capacitación debe partir desde un nivel básico para ir avanzando de acuerdo al desarrollo de la temática llegar a un estado intermedio en donde ya se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

SISTEMA INSTITUCIONAL

- Planeamiento Estratégico
- Administración y organización
- Cultura Organizacional
- Gestión del Cambio

IMAGEN INSTITUCIONAL

- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas
- Administración por Valores
- Mejoramiento del Clima Laboral

FINANZAS

- Endeudamiento
- Técnicas de recuperación de cartera vencida

X. RECURSOS

10.1 HUMANOS: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

10.1 MATERIALES:

- INFRAESTRUCTURA. - Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados gestionados por las comisiones encargadas dentro de la institución.
- MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS. - Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, esferos, computadora y proyector.
- DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO. - En estos se encuentran los certificados, documentos de evaluación, material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será cubierta con la gestión y presupuesto de se destina anualmente para este tipo de ventas.

XIII. PRESUPUESTO CAPACITACIÓN

De acuerdo a las proformas obtenidas, un presupuesto estimado es el siguiente:

Tabla 17-4: Presupuesto plan de capacitación

Descripción	Cantidad	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Carpetas	20	Unid	\$ 0,32	\$ 6,40
Cuadernos	20	Unid	\$ 3,50	\$ 70,00
Esferos	20	Unid	\$ 0,29	\$ 5,80
Certificados	40	Unid	\$ 2,00	\$ 80,00
Costo de Gestión	-	-	-	\$ 100,00
Imprevistos	-	-	-	\$ 250,00
Total Presupuesto				\$ 514,90

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

XIII. CRONOGRAMA

El siguiente cronograma, que se plantea para el desarrollo del plan de capacitación

Tabla 18-4: Cronograma capacitación

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN												
Actividad	Semanas											Fecha
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Seminario: Planeamiento Estratégico												
Conferencia: Cultura Organizacional												
Taller: Relaciones Humanas												
Curso: Administración y Organización												
Seminario: Control Patrimonial												
Conferencia: Relaciones Públicas												
Seminario: Mejoramiento del Clima Laboral												

Cursillo: Gestión del Cambio												
Seminario: Endeudamiento y técnicas de recuperación de cartera												

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

Tabla 19-4: Estrategia 4

Estrategia N° 4	
Estrategia de actualización de la información	
Actualización de datos y registro de usuarios del sistema de la institución	
Descripción	Recolectar datos actuales de los usuarios del sistema de agua potable y alcantarillado de la institución.
Objetivo	Actualizar la información con los contactos telefónicos correo y ubicación del predio donde se encuentran las instalaciones del usuario
Responsables	El departamento comercial y facturación – tesorería.
Táctica	Actualizar los datos del usuario al momento de realizar la recaudación de la planilla o toma de datos del consumo
Frecuencia	Durante todo el año
Alcance	Actualizar al 100% el número de usuarios con los datos personales y de ubicación del predio donde se encuentran las instalaciones.
Desarrollo de la táctica	Registrar los nuevos datos al momento en que el usuario se acerque a las instalaciones de la institución a realizar algún trámite además del personal encargado de registrar el consumo mensual.
Estimación Económica	No se dispone de un costo porque se realiza en las instalaciones de la institución y por el personal de la misma

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

Estrategia 4: Actualización de datos y registro de usuarios del sistema de la institución.

La estrategia se realizara por el personal encargado de la recaudación del valor mensual de la planilla de agua potable, la misma que permitirá ubicar exactamente el lugar donde se encuentra la conexión del servicio. En caso que el usuario no se acerque a las instalaciones de la institución se pretende actualizar la información el momento en que se registra el consumo mensual.

Fujograma de descripción del proceso:

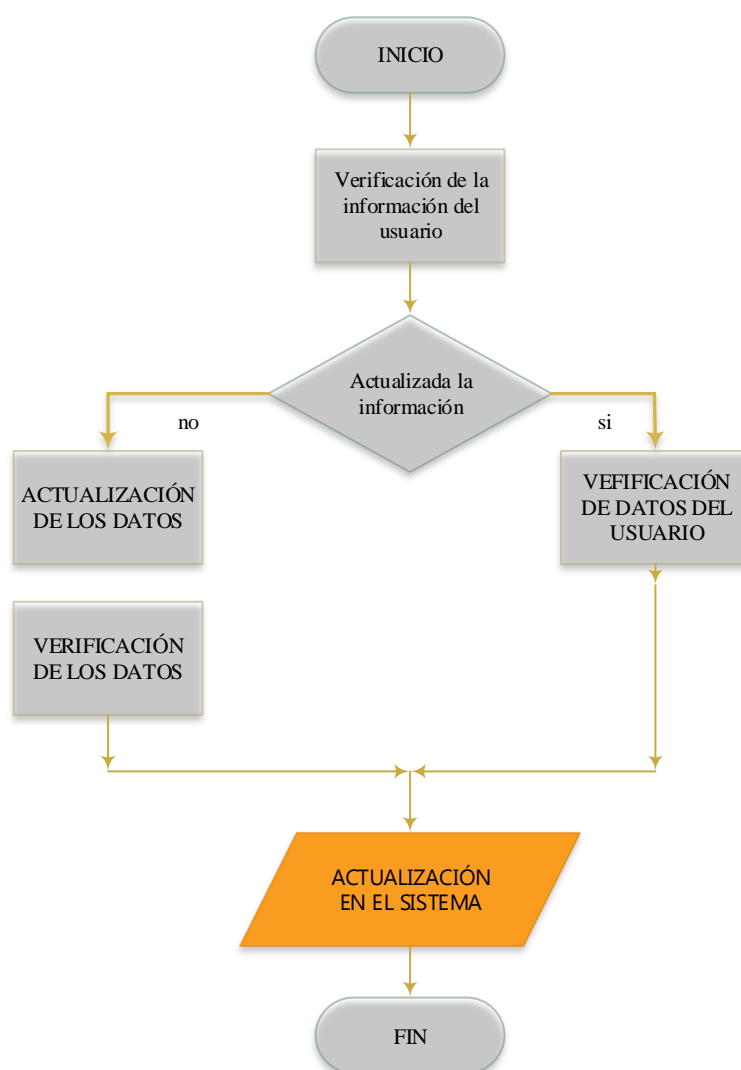


Gráfico 16: Flujograma del proceso

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

Actividades:

- Verificar si los datos del usuario están actualizados
- Actualizar en las oficinas de la institución
- Actualizar al momento de tomar el registro de consumo mensual
- Subir los datos al sistema
- Verificar la información

4.3.2 Plan de Acción

Tabla 20-4: Plan de Acción

Objetivo	Estrategia	Acción	¿Cómo hacer?	Responsable
Impulsar una cultura de responsabilidad de los usuarios al momento de cumplir con las obligaciones por el servicio de agua potable.	Comunicación oportuna para evitar retraso en el pago de la planilla de agua potable	Comunicación oportuna al momento en que se genera la planilla de consumo mensual	Mediante la emisión de un mensaje de texto, un correo electrónico	Departamento comercial
		Punto de información electrónico en donde se puede verificar el valor de la planilla de agua potable	Máquina de información automática Emisión de hojas volantes con información de multas en caso de retraso del pago de los servicios	Departamento comercial y diseñador gráfico de la institución.
Modificar el nivel de acceso al sistema de los diferentes departamentos para compartir datos de los usuarios.	Reestructuración del sistema informático del departamento comercial, tesorería y facturación	Habilitación de los accesos del sistema a diferentes departamentos de la institución	Rediseñar el nivel de acceso y los reportes que se emitan a los diferentes departamentos de la institución involucrados en la generación de facturación y recuperación de cartera	El departamento de sistemas informáticos
Crear programas de capacitación enfocados a mejorar el desarrollo de los procesos comerciales y financieros dentro de la institución.	Capacitación de los funcionarios del departamento comercial y tesorería de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato	Ampliar los conocimientos y el desempeño del personal que labora en la institución.	Dictar capacitaciones a los funcionarios del área comercial y financiera de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato	El departamento de recursos humanos

Actualizar la información con los contactos telefónicos correo y ubicación del predio donde se encuentran las instalaciones del usuario	Actualización de datos y registro de usuarios del sistema de la institución			El departamento comercial y facturación – tesorería.
---	---	--	--	--

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

4.3.3 Método de Control

Tabla 21-4: Método de Control

ESTRATEGIA	OBJETIVO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Comunicación oportuna para evitar retraso en el pago de la planilla de agua potable	Impulsar una cultura de responsabilidad de los usuarios al momento de cumplir con las obligaciones por el servicio de agua potable.		
Reestructuración del sistema informático del departamento comercial, tesorería y facturación	Modificar el nivel de acceso al sistema de los diferentes departamentos para compartir datos de los usuarios.		
Capacitación de los funcionarios del departamento comercial y tesorería de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato	Crear programas de capacitación enfocados a mejorar el desarrollo de los procesos comerciales y financieros dentro de la institución.		

Fuente: EP-EMAPA-A, (2019).

Elaborado por: Ángel Taday, (2019).

CONCLUSIONES

Posterior al análisis del proceso de cobranza de la EP-EMAPA-A, se puede manifestar que se encuentra bien estructurado, sin embargo la disponibilidad de la información que se debe manejar entre los diferentes departamentos no es oportuna, lo que retrasa la ejecución de los diferentes procedimientos de recuperación de cartera.

Posterior al análisis de los estados financieros de los últimos tres años se ha detectado que la cartera vencida para el año 2016 se tiene un valor de \$1'046,276.44, en el año 2017 con un monto de \$ 883,428.58 con 19,621 usuarios en mora y finalmente para el 2018 se tiene 8444,277.82 por lo que se tiene un alto valor económico que se debe recuperar los fondos necesarios para su correcto desarrollo de la institución.

Se planteó estrategias que permitan mejorar el actual proceso de recuperación de cartera de la institución, entre los cuales se propuso una reestructuración del nivel de acceso al sistema para verificar el estado del proceso en cada una de sus etapas con lo cual se busca reducir los tiempo de pago de los valores retrasados por el usuario.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al departamento financiero y comercial tomar en consideración el presente trabajo de investigación, en donde se expone una serie de estrategias que permitirán reducir el índice de cartera vencida y mejorar la situación económica de la institución.

Se recomienda al departamento comercial actualizar los datos de los usuarios como: lugar de instalación del servicio, referencia del sector y datos personales, para de esta manera realizar un correcto registro del consumo de agua potable además de enviar la información mensual de facturación.

Se recomienda al departamento comercial, evaluar constantemente los niveles de endeudamiento de los clientes para gestionar el proceso de cobranza del departamento legal.

BIBLIOGRAFÍA

- Apolinar Soto, R., Díaz Flores, M., & Saavedra González, J. J. (2009). *Un Acercamiento a las Finanzas Públicas*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Buenos Aires.
- Bachfield, P. (2000). *Recobrar impagados y negociar con morosos*. Barcelona: Gestión 2000
- Balestrini, J. (1998). *Investigación*. Madrid: FLARSO.
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona: Profit.
- Callejas , F., Maldonado Vásquez, R., Paredes Morales, G., & Chaquinga Zurita, C. (2011). *Reglamento de Prestación de Servicios de la EP-EMAPA-A*. Ambato: EP-EMAPA-A.
- Chaquinga, C., & Maldonado Vásquez, R. (2013). *Reglamento de coactivas de la empresa pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato*. Ambato: EP-EMAPA-A
- Cobranza de cartera vencida C.C.V. (2016). *Cartera vencida*. Obtenido de http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html
- Collections Best Practices. (Noviembre de 2008). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*. Obtenido de: https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Debitia, D. (2018). *La gestión de cobranzas* . Obtenido de <https://debitia.com.ar/gestion-de-cobranzas-2/>
- Euskalit. (2013). *Gestión y mejora de procesos*. Obtenido de <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>
- Graterol, R. (2009). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://jofilop.files.wordpress.com/2011/03/metodos-de-investigacion.pdf>
- Greco, O. (2010). *Diccionario de Finanzas*. Buenos Aires: Valleta Ediciones S.R.L.
- Guevara, J. (2015). *Diseño de un sistema de control interno para los procesos de recaudación y recuperación de cartera, para mejorar la liquides de Latinomedical S.A.* (Tesis de pregrado; Universidad Politécnica Salesiana). Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11410/1/UPS-GT001594.pdf> .
- Haro, A., & Rosario Díaz, J. F. (2017). *Gestión Financiera*. Almeria: Universidad de Almeria.
- Merton, C. (2003). *Finanzas*. Massachusetts: Pearson Educación.
- Moreta, N. (2013). *Metodología de la Investigación*. Quito: Luz de América.
- Paneque, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/bioestadistica/metodologia_de_la_investigacion_1998.pdf
- Pazmiño, B. (2017). *Procedimiento de cobranza, coactiva, depuración o baja*. Ambato: EP-

EMAPA-A.

Pérez, J. (2012). *Gestión de proceso*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>

Roldán, P. (2019). *Morosidad bancaria*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/morosidad-bancaria.html>

Rueda, M. (2015). *Modelo de gestión y procedimientos para controlar y reducir la cartera en una empresa aseguradora, caso Aseguradora del Sur*. (Tesis de pregrado; Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10969/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n-%20Michael%20Rueda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, J. (2012). *Los Métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXOS

Anexo N° A:

EP-EMAPA-A		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 de Enero de 2016 AL 31 de Diciembre de 2016		
		Página 1
	RESULTADO DE EXPLOTACION	4,526,220.16
624.03	Ventas No Industriales	13,309,681.46 ✓
624.03.01	Agua Potable	4,498,163.91
624.03.03	Alcantarillado	4,402,606.04
624.03.99	Otros Servicios Técnicos y Especializados	4,408,911.51
638.03	Costo De Ventas No Industriales	8,783,461.30
	RESULTADO DE OPERACION	-14,439,173.96
623	TASAS Y CONTRIBUCIONES	832.00 ✓
623.01	Tasas Generales	832.00
623.01.06	Especies Fiscales	832.00
631	INVERSIONES PUBLICAS	11,005,299.58
631.51	Inversiones De Desarrollo Social	4,032.00
631.53	Inversiones En Bienes Nacionales De Uso P	11,001,267.58
633	REMUNERACIONES	2,645,268.81
633.01	Remuneraciones Basicas	1,390,087.21 ✓
633.01.05	Remuneraciones Unificadas	1,189,398.90
633.01.06	Salarios Unificados	200,688.31
633.02	Remuneraciones Complementarias	177,666.42
633.02.03	Decimo Tercer Sueldo	123,023.74
633.02.04	Decimo Cuarto Sueldo	54,642.68
633.03	Remuneraciones Compensatorias	23,374.90
633.03.04	Compensación por Transporte	1,041.60
633.03.06	Alimentación	22,333.30
633.04	Subsidios	5,277.35
633.04.01	Cargas Familiares	628.29
633.04.08	Subsidio de Antigüedad	4,649.06
633.05	Remuneraciones Temporales	81,102.06
633.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	16,923.09 ✓
633.05.10	Servicios Personales por Contrato	4,488.00 ✓
633.06	Aportes Patronales A La Seguridad Social	316,085.45
633.06.01	Aporte Patronal	172,040.09
633.06.02	Fondo de Reserva	111,636.29
633.06.03	Jubilación Patronal	32,409.07
633.07	Indemnizaciones	651,675.42
633.07.04	Compensación por Desahucio	57,483.18
633.07.06	Bonificación por Jubilación	205,934.77
634	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	663,981.09
634.01	Servicios Basicos	55,850.23
634.01.04	Energía Eléctrica	25,000.00
634.01.05	Telecomunicaciones	30,256.70
634.01.06	Servicios de Correo	593.53
634.02	Servicios Generales	329,731.12
634.02.04	Impresión Reproducción Y Publicaciones	42,407.99
634.02.06	Eventos Públicos y Oficiales	1,301.00
634.02.07	Difusión, Información, y Publicidad	30,433.56
634.02.08	Servicios de Vigilancia	187,588.49
634.02.10	Servicios de Guardería	7,174.03
634.02.99	Otros Servicios Generales	60,826.05
634.03	Traslados Instalaciones Viáticos Y Subsister	1,153.36
634.03.03	Viáticos Y Subsistencias En El Interior	1,153.36
634.04	Instalación, Mantenimiento Y Reparaciones	39,313.94
634.04.02	Gastos en edificios, Locales y Residencias	3,013.89
634.04.03	Gastos en Mobiliarios	50.00
634.04.04	Gastos en Maquinarias y Equipos	11,087.64
634.04.08	Gastos en Vehículos	11,190.35

EP-EMAPA-A

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 de Enero de 2016 AL 31 de Diciembre de 2016

Página 2

	RESULTADO DE OPERACION	-14,439,173.96	
634.05	Arrendamiento De Bienes	43,696.99	
634.05.02	Arrendamientos de Edificios Locales y Resi		15,194.04
634.05.05	Arrendamiento de Vehiculos		28,502.95
634.06	Contratacion De Estudios E Investigaciones	14,982.86	
634.06.03	Servicios de Capacitación		13,414.86
634.06.05	Estudio y Diseño de Proyectos		1,568.00
634.07	Gastos En Informatica	5,132.47	
634.07.01	Desarrollo de Sistemas Informáticos		2,131.80
634.07.04	Mantenimiento de Sistemas Informáticos		3,000.67
634.08	Bienes De Uso Y Consumo Corriente	171,972.35	
634.08.02	Vestuario Lenceria y Prendas de Protección		23,010.07
634.08.03	Combustibles y Lubricantes		27,179.81
634.08.04	Materiales De Oficina		28,501.85
634.08.05	Materiales de Aseo		9,581.44
634.08.06	Herramientas		39.16
634.08.07	Materiales de Impresión Fotografía Reprod		3,262.68
634.08.08	Instrumental Medico Menor		111.74
634.08.09	Medicinas y Productos Farmacéuticos		7,950.12
634.08.10	Materiales para Laboratorios y Uso Médico		1,460.68
634.08.11	Materiales de Construcción Eléctricos Plome		6,398.83
634.08.12	Materiales Didácticos		8,616.12
634.08.13	Repuestos y Accesorios		44,908.76
634.08.99	Otros Bienes de Usos y Consumo		7,995.28
634.45	Bienes Muebles No Depreciables	2,147.77	
634.45.04	Maquinarias y Equipos		313.06
634.45.06	Herramientas		529.79
634.45.07	Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos		1,304.92
635.01	Impuestos, Tasas Y Contribuciones	11,454.58	
635.01.02	Tasas Generales		11,454.58
635.04	Seguros, Comisiones Financieras Y Otros	114,001.90	
635.04.01	Seguros		112,346.87
635.04.03	Comisiones Bancarias		991.72
635.04.06	Comisiones y Otros Cargos		663.31
	TRANSFERENCIAS NETAS	4,635,683.43	
626	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	4,720,433.67	
626.21	Transferencias De Capital Del Sector Publico	4,720,433.67	
626.21.01	Transferencias del Gobierno Central		2,000,000.00
626.21.04	De Entidades del Gobierno Autónomo Desc		2,720,433.67
636	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	84,750.24	
636.01	Transferencias Corrientes Sector Publico	84,750.24	
636.01.02	Transferencias a Entidades Descentralizadas		84,750.24
	RESULTADO FINANCIERO	161,689.91	
625.03	Interese Por Mora	94,391.53	
625.04	Multas	159,053.48	
625.04.02	Infracciones a Ordenanzas Municipales		144,271.88
625.04.04	Incumplimiento de Contratos		14,781.60
635.02	Intereses Deuda Publica Interna	91,755.10	
635.02.01	Intereses al Sector Público Financiero		91,749.55
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	-162,714.26	
624.21	Ventas De Bienes Muebles De Administrac	5,820.00	
624.21.05	Venta de Vehiculos		5,820.00
625.24	Otros Ingresos No Clasificados	123,501.11	
625.24.99	Otros No Especificados		123,501.11
638.51	Depreciacion Bienes De Administracion	292,035.37	

EP-EMAPA-A

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 de Enero de 2016 AL 31 de Diciembre de 2016

Página 3

	OTROS INGRESOS Y GASTOS	-162,714.26	
638.51.02	DEPREC. DE EDIFIC. LOCALES Y RESIDENC		76,007.22
638.51.03	DEPREC. DE MOBILIARIOS		12,885.55
638.51.04	DEPREC. DE MAQUINARIA Y EQUIPO		42,340.03
638.51.05	DEPREC. DE VEHICULOS		18,028.22
638.51.07	DEPREC. DE EQUIP. SISTEMAS Y PAQUE. IN		142,504.88
	PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-5,278,294.72	

David Carrasco Ortiz
CONTADOR GENERAL

Ing. Cristina Flores A.
DIRECTORA FINANCIERA

Ing. Fidel Castro
GERENTE GENERAL

Anexo N° B:

EP-EMAPA-A

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 de Enero de 2017 AL 31 de Diciembre de 2017

Página 1

	RESULTADO DE EXPLOTACION	4,468,417.64	
624.03	Ventas No Industriales	13,465,930.31	
624.03.01	Agua Potable		4,492,789.68
624.03.03	Alcantarillado		4,407,752.48
624.03.99	Otros Servicios Tecnicos y Especializados		4,565,388.15
638.03	Costo De Ventas No Industriales	8,997,512.67	
	RESULTADO DE OPERACION	-8,569,056.99	
623	TASAS Y CONTRIBUCIONES	816.00	
623.01	Tasas Generales	816.00	
623.01.06	Especies Fiscales		816.00
631	INVERSIONES PUBLICAS	5,199,346.26	
631.53	Inversiones En Bienes Nacionales De Uso Pi	5,199,346.26	
633	REMUNERACIONES	2,591,078.04	
633.01	Remuneraciones Basicas	1,389,515.40	
633.01.05	Remuneraciones Unificadas		1,190,642.99
633.01.06	Salarios Unificados		198,872.41
633.02	Remuneraciones Complementarias	176,766.93	
633.02.03	Decimo Tercer Sueldo		123,318.99
633.02.04	Decimo Cuarto Sueldo		53,447.94
633.03	Remuneraciones Compensatorias	12,752.46	
633.03.04	Compensación por Transporte		1,026.06
633.03.06	Alimentación		11,726.40
633.04	Subsidios	5,726.63	
633.04.01	Cargas Familiares		536.25
633.04.08	Subsidio de Antigüedad		5,190.38
633.05	Remuneraciones Temporales	99,693.07	
633.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias		19,352.88
633.05.12	Subrogación		23,400.19
633.05.13	Encargos		56,940.00
633.06	Aportes Patronales A La Seguridad Social	289,504.49	
633.06.01	Aporte Patronal		173,365.64
633.06.02	Fondo de Reserva		110,897.05
633.06.03	Jubilación Patronal		5,041.80
633.07	Indemnizaciones	617,319.06	
633.07.04	Compensación por Desahucio		68,533.56
633.07.06	Bonificación por Jubilación		340,339.87
633.07.07	Compensación por Vacaciones no Gozadas		9,542.36
633.07.09	Por Renuncia Voluntaria		180,540.00
633.07.99	Otras Indemnizaciones		18,363.27
634	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	707,721.63	
634.01	Servicios Basicos	56,444.21	
634.01.04	Energía Eléctrica		26,018.09
634.01.05	Telecomunicaciones		29,791.11
634.01.06	Servicios de Correo		635.01
634.02	Servicios Generales	280,952.38	
634.02.04	Impresion Reproduccion Y Publicaciones		34,281.26
634.02.06	Eventos Públicos y Oficiales		3,930.00
634.02.07	Difusión, Información, y Publicidad		22,140.60
634.02.08	Servicios de Vigilancia		151,499.00
634.02.10	Servicios de Guardería		4,097.00
634.02.99	Otros Servicios Generales		64,658.52
634.04	Instalacion, Mantenimiento Y Reparaciones	31,122.05	
634.04.02	Gastos en Edificios, Locales y Residencias		2,629.26
634.04.03	Gastos en Mobiliarios		52.18
634.04.04	Gastos en Maquinarias y Equipos		7,439.61

EP-EMAPA-A

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 de Enero de 2017 AL 31 de Diciembre de 2017

Página 2

	RESULTADO DE OPERACION	-8,569,056.99	
634.04.05	Gastos en Vehículos		11,449.40
634.04.18	Gastos en Mantenimiento de Areas Verdes		9,551.60
634.05	Arrendamiento De Bienes	148,723.87	
634.05.02	Arrendamientos de Edificios Locales y Rese		15,147.98
634.05.05	Arrendamiento de Vehículos		133,575.89
634.06	Contratación De Estudios E Investigaciones	19,789.19	
634.06.03	Servicios de Capacitación		18,865.79
634.06.05	Estudio y Diseño de Proyectos		923.40
634.07	Gastos En Informatica	10,465.65	
634.07.01	Desarrollo de Sistemas Informáticos		5,913.82
634.07.04	Mantenimiento de Sistemas Informáticos		4,551.83
634.08	Bienes De Uso Y Consumo Corriente	157,698.43	
634.08.01	Alimentos y Bebidas		1,363.50
634.08.02	Vestuario Lencería y Prendas de Protección		25,720.51
634.08.03	Combustibles y Lubricantes		18,500.64
634.08.04	Materiales De Oficina		40,595.03
634.08.05	Materiales de Asco		7,483.70
634.08.06	Herramientas		28.65
634.08.07	Materiales de Impresión Fotografía Reprod.		7,530.43
634.08.09	Medicinas y Productos Farmacéuticos		7,880.70
634.08.11	Materiales de Construcción Eléctricos Ploms		8,820.15
634.08.13	Repuestos y Accesorios		16,337.79
634.08.19	Adquisición de Accesorios e Insumos Quím		217.06
634.08.20	Menaje de Cocina, de hogar, Accesorios Des		253.20
634.08.99	Otros Bienes de Usos y Consumo		21,507.61
634.45	Bienes Muebles No Depreciables	2,525.85	
634.45.04	Maquinarias y Equipos		2,221.29
634.45.07	Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos		304.56
635.01	Impuestos, Tasas Y Contribuciones	8,693.53	
635.01.02	Tasas Generales		8,693.53
635.04	Seguros, Comisiones Financieras Y Otros	63,033.53	
635.04.01	Seguros		60,027.74
635.04.03	Comisiones Bancarias		2,187.57
635.04.06	Comisiones y Otros Cargos		818.22
	TRANSFERENCIAS NETAS	6,383,217.59	
626	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	6,472,753.27	
626.21	Transferencias De Capital Del Sector Público	6,472,753.27	
626.21.01	Transferencias del Gobierno Central		2,315,088.72
626.21.04	De Entidades del Gobierno Autónomo Desoc		4,003,853.42
626.21.06	Transferencias de Cuentas o Fondos Especi		153,811.13
636	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	89,535.68	
636.01	Transferencias Corrientes Sector Público	89,535.68	
636.01.02	Transferencias a Entidades Descentralizadas		89,535.68
	RESULTADO FINANCIERO	185,724.73	
625.03	Interese Por Mora	60,394.15	
625.04	Multas	134,982.95	
625.04.02	Infracciones a Ordenanzas Municipales		106,469.49
625.04.04	Incumplimiento de Contratos		28,513.46
635.02	Intereses Deuda Pública Interna	9,652.37	
635.02.01	Intereses al Sector Público Financiero		9,652.37
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	1,643,963.53	
625.24	Otros Ingresos No Clasificados	100,610.68	
625.24.99	Otros No Especificados		100,610.68
629	ACTUALIZACIONES Y AJUSTES	2,701,669.53	

EP-EMAPA-A

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 de Enero de 2017 AL 31 de Diciembre de 2017

Página 3

	OTROS INGRESOS Y GASTOS	1,645,963.53	
629.51	Actualizaciones De Activos	2,701,669.53	
638.51	Depreciacion Bienes De Administracion	295,535.00	
638.51.02	DEPREC. DE EDIFIC. LOCALES Y RESIDENC		96,043.05
638.51.03	DEPREC. DE MOBILIARIOS		14,971.16
638.51.04	DEPREC. DE MAQUINARIA Y EQUIPO		36,028.47
638.51.05	DEPREC. DE VEHICULOS		8,506.81
638.51.07	DEPREC. DE EQUIP. SISTEMAS Y PAQUE. IN		138,034.43
638.51.09	DEPREC. DE LIBROS Y COLECCIONES		108.00
639	ACTUALIZACIONES Y AJUSTES	860,781.68	
639.52	Actualizaciones Del Patrimonio	860,781.68	
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	4,114,266.50	

David Carrasco Ortiz
CONTADOR GENERALIng. Cristina Flores A.
DIRECTORA FINANCIERA
Ing. Fidel Castro
GERENTE GENERAL

Anexo N° C:

EP-EMAPA-A

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 de Enero de 2018 AL 31 de Diciembre de 2018

Página 1

	RESULTADO DE EXPLOTACION	5,084,045.28	
624.03	Ventas No Industriales	14,418,095.97	
624.03.01	Agua Potable		4,632,082.20
624.03.03	Alcantarillado		4,556,537.97
624.03.99	Otros Servicios Tecnicos y Especializados		5,229,475.80
638.03	Costo De Ventas No Industriales	9,334,050.69	
	RESULTADO DE OPERACION	-6,960,965.34	
623	TASAS Y CONTRIBUCIONES	774.00	
623.01	Tasas Generales	774.00	
623.01.06	Especies Fiscales		774.00
631	INVERSIONES PUBLICAS	3,474,375.09	
631.53	Inversiones En Bienes Nacionales De Uso Pl	3,474,375.09	
633	REMUNERACIONES	2,577,486.49	
633.01	Remuneraciones Basicas	1,371,295.64	
633.01.05	Remuneraciones Unificadas		1,172,210.93
633.01.06	Salarios Unificados		199,084.71
633.02	Remuneraciones Complementarias	175,382.50	
633.02.03	Decimo Tercer Sueldo		122,158.00
633.02.04	Decimo Cuarto Sueldo		53,224.50
633.03	Remuneraciones Compensatorias	36,461.07	
633.03.04	Compensación por Transporte		8,825.08
633.03.06	Alimentación		27,635.99
633.04	Subsidios	5,796.14	
633.04.01	Cargas Familiares		768.00
633.04.08	Subsidio de Antigüedad		5,028.14
633.05	Remuneraciones Temporales	117,527.95	
633.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias		37,550.40
633.05.12	Subrogación		22,258.32
633.05.13	Encargos		57,719.23
633.06	Aportes Patronales A La Seguridad Social	353,814.05	
633.06.01	Aporte Patronal		171,522.49
633.06.02	Fondo de Reserva		112,543.03
633.06.03	Jubilación Patronal		69,748.53
633.07	Indemnizaciones	517,209.14	
633.07.04	Compensación por Desahucio		62,267.22
633.07.06	Bonificación por Jubilación		410,586.54
633.07.07	Compensación por Vacaciones no Gozadas		11,202.30
633.07.09	Por Renuncia Voluntaria		33,153.08
634	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	827,934.99	
634.01	Servicios Basicos	60,144.90	
634.01.04	Energia Electrica		27,462.57
634.01.05	Telecomunicaciones		32,047.03
634.01.06	Servicios de Correo		635.30
634.02	Servicios Generales	351,823.68	
634.02.03	Almacenamiento Embalaje y Envase		1,448.16
634.02.04	Impresion Reproduccion Y Publicaciones		69,769.57
634.02.06	Eventos Públicos y Oficiales		8,626.02
634.02.07	Difusión, Información, y Publicidad		19,417.29
634.02.08	Servicios de Vigilancia		224,725.36
634.02.10	Servicios de Guardería		2,488.77
634.02.99	Otros Servicios Generales		19,177.31
634.03	Traslados Instalaciones Viaticos Y Subsister	728.50	
634.03.03	Viaticos Y Subsistencias En El Interior		728.50
634.04	Instalación, Mantenimiento Y Reparaciones	34,969.73	
634.04.02	Gastos en Edificios, Locales y Residencias		2,399.43

EP-EMAPA-A

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 de Enero de 2018 AL 31 de Diciembre de 2018

Página 2

	RESULTADO DE OPERACION	-6,960,965.34	
634.04.03	Gastos en Mobiliarios		6,862.94
634.04.04	Gastos en Maquinarias y Equipos		703.20
634.04.05	Gastos en Vehículos		4,276.39
634.04.18	Gastos en Mantenimiento de Areas Verdes y		10,282.52
634.05	Arrendamiento De Bienes	163,476.09	
634.05.02	Arrendamientos de Edificios Locales y Resi		15,062.64
634.05.05	Arrendamiento de Vehiculos		148,413.45
634.06	Contratacion De Estudios E Investigaciones	60,008.57	
634.06.01	Consultorias Asesoría e Investigación Espec		25,207.84
634.06.02	Servicios de Auditoria		3,626.08
634.06.03	Servicios de Capacitación		31,174.65
634.07	Gastos En Informatica	23,190.08	
634.07.01	Desarrollo de Sistemas Informáticos		7,358.40
634.07.02	Arrendamiento y Licencias de Uso de Paque		5,021.36
634.07.04	Mantenimiento de Sistemas Informáticos		10,810.32
634.08	Bienes De Uso Y Consumo Corriente	126,695.46	
634.08.01	Alimentos y Bebidas		1,040.76
634.08.02	Vestuario Lenceria y Prendas de Protección		8,104.36
634.08.03	Combustibles y Lubricantes		12,920.99
634.08.04	Materiales De Oficina		27,767.47
634.08.05	Materiales de Aseo		7,978.88
634.08.06	Herramientas		367.38
634.08.07	Materiales de Impresión Fotografía Reprodu		117.60
634.08.09	Medicinas y Productos Farmacéuticos		10,047.69
634.08.11	Materiales de Construcción Eléctricos Plome		1,945.64
634.08.13	Repuestos y Accesorios		19,403.30
634.08.19	Adquisición de Accesorios e Insumos Quím		67.96
634.08.99	Otros Bienes de Usos y Consumo		27,939.55
634.45	Bienes Muebles No Depreciables	2,992.98	
634.45.03	Mobiliarios		141.00
634.45.04	Maquinarias y Equipos		2,871.98
634.46	Semovientes No Depreciables	3,905.00	
635.01	Impuestos, Tasas Y Contribuciones	10,462.21	
635.01.02	Tasas Generales		10,462.21
635.04	Seguros, Comisiones Financieras Y Otros	71,480.56	
635.04.01	Seguros		65,025.23
635.04.03	Comisiones Bancarias		5,799.86
635.04.06	Comisiones y Otros Cargos		655.47
	TRANSFERENCIAS NETAS	4,280,674.36	
626	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	4,362,281.21	
626.21	Transferencias De Capital Del Sector Publico	4,354,581.21	
626.21.01	Transferencias del Gobierno Central		2,227,681.62
626.21.03	Transferencias de Empresas Publicas		83,207.40
626.21.04	De Entidades del Gobierno Autónomo Desce		2,043,692.19
626.22	Donaciones De Capital Del Sector Privado li	7,700.00	
626.22.04	Donaciones del Sector Privado no Financiero		7,700.00
636	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	81,606.85	
636.01	Transferencias Corrientes Sector Publico	81,606.85	
636.01.02	Transferencias a Entidades Descentralizadas		81,606.85
	RESULTADO FINANCIERO	197,820.03	
625.03	Interese Por Mora	52,176.33	
625.04	Multas	170,053.01	
625.04.02	Infracciones a Ordenanzas Municipales		92,679.61
625.04.04	Incumplimiento de Contratos		77,373.40


EP-EMAPA-A

ESTADO DE RESULTADOS


DEL 01 de Enero de 2018 AL 31 de Diciembre de 2018

Página 3

	RESULTADO FINANCIERO	197,820.03	
635.02	Intereses Deuda Pública Interna	24,409.31	
635.02.01	Intereses al Sector Público Financiero		24,409.31
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	1,495,334.82	
624.21	Ventas De Bienes Muebles De Administrac	60,810.50	
624.21.05	Venta de Vehículos		60,810.50
625.24	Otros Ingresos No Clasificados	174,652.86	
625.24.99	Otros No Especificados		174,652.86
629	ACTUALIZACIONES Y AJUSTES	1,487,813.36	
629.51	Actualizaciones De Activos	1,487,813.36	
638.51	Depreciación Bienes De Administración	227,887.34	
638.51.02	DEPREC. DE EDIFIC. LOCALES Y RESIDENC		95,267.03
638.51.03	DEPREC. DE MOBILIARIOS		15,409.82
638.51.04	DEPREC. DE MAQUINARIA Y EQUIPO		23,714.44
638.51.07	DEPREC. DE EQUIP. SISTEMAS Y PAQUE. IN		90,440.02
638.51.09	DEPREC. DE LIBROS Y COLECCIONES		108.00
638.53	Amortización De Intangibles	2.96	
638.93	Costo De Perdidas En Bienes De Larga Dui	57.66	
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	4,096,900.15	



David Carrasco Ortiz
CONTADOR GENERAL



Ing. Celsina Flores A.
DIRECTORA FINANCIERA



Ing. Fidel Castro
GERENTE GENERAL

Anexo N° D:



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS

APLICACIÓN DE ENCUESTA DE INFORMACIÓN GENERAL A LOS
COLABORADORES DE LA EP-EMAPA-A

OBJETIVO: *Verificar la correcta ejecución en los procesos de gestión de cobranza, mismo que servirán de evidencia en el proyecto de investigación.*

1. ¿Piensa usted que el rediseño de las estrategias de cobranza ayudará a reducir la morosidad y mejorar los procesos de cobranza en la EP-EMAPA-A?

SI___ NO___

2. ¿Conoce y aplica los procesos de Gestión de Cobranza?

SI___ NO___

3. ¿Se encuentran definidos las funciones y responsabilidades de los funcionarios?

SI___ NO___

4. ¿El catastro de clientes, se encuentra actualizado y completo?

SI___ NO___

5. ¿Se emite un informe de cuentas morosas?

SI___ NO___

6. ¿Se emite un informe de cuentas vencidas?

SI___ NO___

7. ¿Se realizan citaciones o visitas a usuarios que poseen deuda?

SI___ NO___

8. ¿Se brinda capacitaciones al personal del área?

SI___ NO___

9. ¿Se aplica evaluaciones de desempeño al personal?

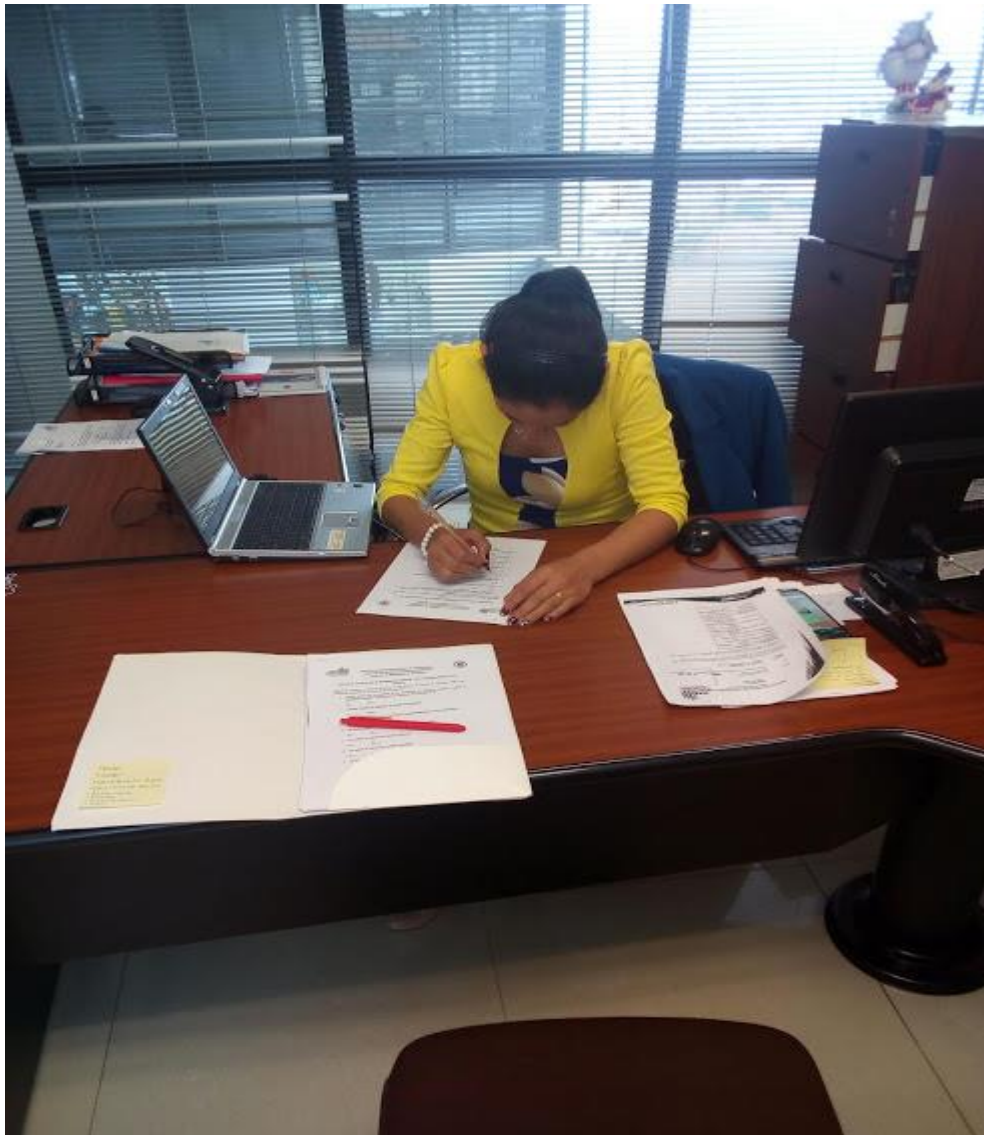
SI___ NO___

10. ¿Se emiten informes de indicadores de morosidad?

SI___ NO___

Gracias por su colaboración.

Anexo N° E:



Anexo N° F:

